

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**THARIANE HORTMANN HELFEMBERGER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA**  
**COMPLEMENTAR: análise dos resultados obtidos através da pesquisa de clima.**

Florianópolis

2016





**THARIANE HORTMANN HELFEMBERGER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA  
COMPLEMENTAR: análise dos resultados obtidos através da pesquisa de clima.**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: recursos humanos

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Helfemberger, Thariane Hortmann  
CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA  
COMPLEMENTAR: : análise dos resultados obtidos através da  
pesquisa de clima. / Thariane Hortmann Helfemberger ;  
orientador, Irineu Manoel de Souza - Florianópolis, SC,  
2016.  
93 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Clima organizacional. 3. Pesquisa  
de clima. 4. Fatores de clima organizacional. 5. Entidade  
de Previdência Complementar. I. Souza, Irineu Manoel de .  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

Thariane Hortmann Helfemberger

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ENTIDADE DE PREVIDÊNCIA**  
**COMPLEMENTAR: análise dos resultados obtidos através da pesquisa de clima.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Vanêssa Silveira Pereira Simon,  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico esta conquista à  
minha mãe, que me ensinou  
desde pequena a ser  
guerreira e a nunca desistir.





## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha mãe, Estela, que sempre esteve comigo e nunca mediu esforços por mim, que acredita no meu potencial e me ensinou, através do exemplo, a ser uma grande mulher. Sem você eu nada seria.

Ao meu professor orientador Irineu Manoel de Souza, que aceitou fazer parte desta jornada e que é um grande exemplo de dedicação à profissão. Sua ajuda e orientação foram fundamentais para o alcance desta conquista.

Não poderia deixar de agradecer às minhas grandes amigas, que a graduação me proporcionou. Sem o apoio, a amizade e os puxões de orelha eu não estaria aqui. Francieli, Izel, Jullyane e Silvana, vocês foram essenciais ao longo deste caminho e tornaram os meus dias mais alegres e mais leves. Crescemos juntas ao longo destes anos e só tenho a agradecer por ter vocês comigo. Vocês são especiais e essenciais para mim.

Por fim, agradeço aos meus colegas e amigos de trabalho, que prontamente se disponibilizaram em me auxiliar participando da minha pesquisa. Também sou grata aos demais amigos que estão sempre ao meu lado, que me deram apoio principalmente na reta final da graduação.



## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a percepção atual dos funcionários de uma entidade de previdência complementar em relação aos fatores de clima organizacional que tiveram os resultados mais desfavoráveis na pesquisa de clima realizada em 2014. Para tal, o estudo utilizou-se da pesquisa descritiva e abordagem quantitativa, sendo caracterizado como um estudo de caso. A coleta de dados foi feita através de meio eletrônico (questionário com 60 participantes) e a análise dos resultados possibilitou a comparação com os resultados da pesquisa anterior e também a identificar a percepção atual dos funcionários em relação aos fatores de clima organizacional estabelecidos. O resultado da pesquisa indica que ocorreu uma melhora na percepção dos funcionários aos fatores pesquisados em relação à pesquisa realizada em 2014. Por fim, foram feitas sugestões à empresa com base nos resultados encontrados.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Pesquisa de clima. Fatores de clima organizacional. Entidade de Previdência Complementar.



## **ABSTRACT**

The goal of this study is to analyze the current perception of employees of supplementary pension fund organization regarding the organizational climate factors that had the worst results in the climate research done in 2014 at the organization. For this purpose, the study has a monographic focus, using descriptive research and a quantitative approach, being characterised as a case study. The data collection was done through electronic mean (questionnaire with 60 participants) and the results analysis enabled the comparison with the results of the previous research and also to identify the current perception of employees regarding the organizational climate factors established. The result of the research indicates that there was an improvement in the perception of the employees to the factors surveyed in relation to the research conducted in 2014. Lastly, suggestions were made to the organization based on the results found.

**Keywords:** Organizational climate. Climate research. Organizational climate factors. Complementary pension found entity.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comunicação sobre mudanças .....	71
Gráfico 2 - Participação em treinamentos .....	71
Gráfico 3 - Comunicação entre áreas .....	72
Gráfico 4 - Cooperação em equipe .....	73
Gráfico 5 - Feedback .....	73
Gráfico 6 - Desempenho.....	74
Gráfico 7 - Remuneração.....	75
Gráfico 8 - Remuneração.....	76
Gráfico 9 - Volume de trabalho.....	77
Gráfico 10 - Volume de trabalho.....	77





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre modelos e seus fatores .....	53
Quadro 2 - Lista de fatores da Hay Group.....	59
Quadro 3 - Questões desfavoráveis e seus respectivos fatores.....	65
Quadro 4 - Fatores identificados nas questões desfavoráveis .....	68
Quadro 5 - Variação de respostas desfavoráveis .....	78



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	20
1.1	OBJETIVO	22
1.1.1	Objetivo geral	22
1.1.2	Objetivos específicos	22
1.2	JUSTIFICATIVA	22
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	23
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	25
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.3	TRANSVERSALIDADE ENTRE A CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.4	ESTUDO DO CLIMA	35
2.5	PESQUISA DE CLIMA	39
2.6	FATORES A SEREM INVESTIGADOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	46
2.7	MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	50
2.7.1	Modelo de Litwin e Stringer	51
2.7.2	Modelo de Kolb	51
2.7.3	Modelo de Sbragia	51
2.7.4	Modelo de Bispo	52
2.7.5	Comparativo entre os modelos	53
2.7.6	Modelo de Coda	54
2.7.7	Modelo de Rizzatti	55
2.7.8	Modelo de Kozlowski	56
2.7.9	Modelo de Levering	56
2.7.10	Modelo de Schneider e Bartlett	56
2.7.11	Modelo de Halpin e Croft	57
2.7.12	Modelo de Payne e Pheysey	58
2.7.13	Modelo Hay Group	59
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	63
3.1	PESQUISA DESCRITIVA	63
3.1.1	Levantamento de campo	63
3.1.2	Instrumento de coleta de dados	64
3.1.3	Amostra	64
3.1.4	Coleta de dados	64
3.1.5	Análise dos dados	64

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	67
4.2	FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORÁVEIS IDENTIFICADOS EM 2014.....	68
4.3	ATUAL PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AOS PONTOS CRÍTICOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS EM 2014 .....	70
4.3.1	As mudanças que ocorrem na entidade são comunicadas eficazmente .....	70
4.3.2	Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função.....	71
4.3.3	Há comunicação entre as áreas da entidade.....	72
4.3.4	Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo.....	72
4.3.5	Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho.....	73
4.3.6	Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração .....	74
4.3.7	O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo.....	74
4.3.8	Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado .....	75
4.3.9	A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho.....	76
4.3.10	A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável.....	77
4.3.11	Apresentação da variação dos resultados desfavoráveis por questão .....	78
4.4	ANÁLISES POR FATORES.....	79
4.4.1	Cooperação .....	79
4.4.2	Gestão de desempenho .....	79
4.4.3	Remuneração e benefícios .....	80
4.4.4	Recursos.....	81
4.4.5	Treinamentos.....	81
4.4.6	Trabalho, estrutura e processos.....	82
4.5	SUGESTÕES DE MELHORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA .....	83
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE A - Formulário de Pesquisa de Clima .....</b>	<b>94</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, estamos inseridos em uma sociedade em que as organizações estão voltadas para atender as necessidades e desejos de seus clientes. Entretanto, não são apenas os clientes externos que as organizações buscam satisfazer, cada vez mais o foco está voltando-se também para os clientes internos, ou seja, seus próprios colaboradores.

Segundo Barros Neto (2009), foi a evolução natural dos tempos que modificou a forma como as organizações são vistas, pois estas passaram a representar um local onde as pessoas buscam encontrar satisfação para suas necessidades. Ainda de acordo com o autor, a organização é vista não pelos seus elementos concretos, mas pela sua representação para as pessoas e os grupos que nela trabalham.

Luz (2014) afirma que neste momento de acirrada competição em que muitas empresas estão vivenciando como, por exemplo, a necessidade de drásticas reduções em seu quadro de pessoal e programas de demissão voluntária, pode-se esperar dos funcionários que estes sintam-se inseguros, percam a lealdade e que fiquem insatisfeitos com a organização.

Além destes fatores, o autor destaca que existem empresas com modelos de gestão que muito contribuem para a redução do nível de qualidade de vida no trabalho. Também há empresas que são extremamente enxutas e, ávidas pelo aumento da produtividade, exigem de seus colaboradores que agreguem mais atividades.

Tendo em vista a relevância da organização na vida de seus funcionários, um ambiente de trabalho favorável é de suma importância para o bom desempenho de suas atividades.

Para Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999, p. 29), o clima organizacional pode ser compreendido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Ou seja, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização formado pelas pessoas que convivem neste meio.

As autoras Marconi e Lakatos (1990) definiram o termo clima organizacional como descrição para o grau de satisfação/insatisfação existente em uma organização, sob a visão dos próprios funcionários.

Para que os gestores possam medir o clima organizacional de sua empresa, foram elaboradas técnicas de pesquisa de clima. Marconi e Lakatos (1990) apontam que o objetivo de uma pesquisa de clima é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as

outras. Deve-se encontrar como resultado informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações.

A organização na qual servirá de embasamento para esta pesquisa faz parte de um sistema cooperativista presente em 10 estados brasileiros. A organização está sediada na cidade de Florianópolis, capital de Santa Catarina, e atua no mercado de Previdência Complementar, viabilizando planos de previdência aos cooperados do sistema no qual pertence.

A entidade foi lançada oficialmente em novembro de 2004 com o propósito de oferecer um planejamento financeiro aos cooperados, tendo como missão promover a proteção familiar e a qualidade de vida com a disseminação da cultura previdenciária aos associados dos instituidores, administrando planos de benefícios com excelência, transparência e segurança.

Embora ainda jovem, a entidade já alcançou grandes objetivos traçados ao longo de sua existência, tais como a nacionalização de seu principal plano de previdência, a conquista da marca de R\$ 1,5 bilhões em patrimônio e a gestão de uma carteira de mais de 54 mil participantes. Atualmente, o organograma da entidade é dividido em diretoria, equipe de staff e 6 departamentos, totalizando 60 colaboradores. Além disso, conta com uma estrutura valorativa que baliza a gestão consolidada através da prática de Governança Corporativa.

Para conquistar o patamar de possuir o maior plano instituído de previdência complementar do Brasil, a organização entende que seus colaboradores são peças-chaves para o desenvolvimento da empresa, portanto busca proporcionar um ambiente de trabalho próspero, entendendo as necessidades de seus colaboradores e oferecendo condições para que o clima organizacional da empresa seja favorável.

Tendo em vista a relevância do clima organizacional, a entidade realizou em 2014 uma pesquisa de clima para melhor entender as satisfações e insatisfações de seus funcionários com seu ambiente de trabalho. Na época, o resultado da pesquisa evidenciou algumas questões em que a organização não atingiu o nível de satisfação esperado, motivo pelo qual a presente pesquisa será desenvolvida, pois buscará avaliar a atual percepção de seus colaboradores acerca destas questões.

Diante disto, constituiu-se como problema de pesquisa deste artigo a seguinte pergunta: Houve mudança na percepção dos colaboradores da organização em relação aos fatores que abordam as questões classificadas como desfavoráveis pela pesquisa de clima realizada em 2014? Para averiguar esta questão, foram traçados o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir.



## 1.1 OBJETIVO

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção atual dos funcionários da organização X em relação aos fatores de clima organizacional que tiveram os resultados mais desfavoráveis na pesquisa de clima realizada em 2014 na organização pesquisada.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Abaixo os objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar os fatores de clima organizacional considerados mais desfavoráveis na pesquisa realizada em 2014 na referente organização;
- b) Conhecer a percepção atual dos funcionários em relação aos pontos críticos da pesquisa realizada em 2014;
- c) Comparar os resultados das pesquisas;
- d) Propor ações para a melhorar o clima organizacional na empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Missiunas (2012), cada vez mais as empresas são cobradas por produtos e serviços de qualidade devendo, então, constantemente melhorar seu desempenho. Para isso, elas dependem de seus funcionários, que refletem a sua motivação e contentamento com os aspectos organizacionais na realização diária de suas atividades.

Sendo assim, fica claro o crescimento da importância dispensada ao fator humano dentro das organizações, fazendo-se necessário o alinhamento dos objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

O estudo do clima organizacional é de suma importância para a organização pois é através do estabelecimento de um clima adequado que a empresa pode oferecer condições motivadoras no ambiente de trabalho (MORCIRA, 2012). Com a criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos colaboradores, a eficácia da organização pode ser aumentada.

Missiunas (2012) afirma que a pesquisa de clima é utilizada nas empresas para mensurar o grau de satisfação e insatisfação de seus funcionários dentro da organização, sendo a ferramenta responsável por identificar a motivação e a satisfação no trabalho.

Ainda mais relevante que se preocupar em mensurar o clima organizacional da empresa, é traçar ações para que sejam tratadas as questões em que o resultado aponta a necessidade de melhoria.

Tendo em vista que a pesquisa de clima realizada na organização em 2014 trouxe questões em que alguns fatores apresentaram resultados que não foram considerados satisfatórios para a organização, houve a necessidade de buscar melhorar estes indicadores na intenção de gerar um reflexo positivo no clima organizacional da empresa.

Portanto, este estudo foi elaborado a fim de constatar se o clima organizacional da referente organização pode ser considerado atualmente mais satisfatório nas questões pontuais abordadas do que o constatado na pesquisa anterior. A preocupação da organização em manter um clima propício ao bom desempenho de seus colaboradores motivou a realização desta pesquisa.

Quanto a sua viabilidade, a autora, por ser funcionária da organização, tem acesso facilitado aos dados do estudo realizado anteriormente, além do alcance aos funcionários, possibilitando o levantamento de percepções atuais e de dados através de uma nova pesquisa.

Para a organização, a realização deste estudo possibilitará analisar o cenário atual do clima e, com base nas sugestões que a autora fará ao término deste estudo, poderá traçar estratégias e planos de ação para eventualmente atuar em pontos que ainda possam necessitar melhorias.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando-se o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos propostos, este estudo foi dividido em capítulos da seguinte maneira: no primeiro, contempla-se uma introdução sobre o tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica. Em seguida, o terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para a elaboração do estudo, evidenciando-se as perguntas de pesquisa, a delimitação, perspectivas, a coleta e análise de dados, assim como as limitações.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos dados, através dos dados coletados. Enfim, o quinto capítulo é formado pelas conclusões e sugestões para a organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho parte do estudo dos conceitos inerentes aos objetivos propostos desta pesquisa.

Clima e cultura organizacionais são temas conhecidos na área da Administração de Recursos Humanos, principalmente em empresas modernas que buscam a sustentabilidade de seus negócios investindo na qualidade de vida de seus colaboradores.

Entretanto, devido a abrangência de seus aspectos e das dimensões que tomam, a literatura científica ainda não oferece uma conceituação uniforme, sendo que surgem variáveis que mostram semelhanças e diferenças entre os dois conceitos.

Em um primeiro momento, foi importante diferenciar os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional, visto que na literatura aparecem com frequência de forma indistinta. Percebeu-se que para melhor entendimento do clima organizacional faz-se necessário compreender o que é cultura organizacional, já que é preciso descobrir os elementos culturais da organização antes de analisar o clima.

Numa retrospectiva dos estudos já realizados nesse campo, constatou-se que a noção de clima organizacional foi se transformando sem que se chegasse a uma concordância na conceituação do tema nem do desdobramento de seus fatores componentes.

A fim de aclarar as diferenças conceituais, este capítulo aborda primeiramente a cultura organizacional e depois, mais especificamente, os conhecimentos sobre clima organizacional.

Enquanto tentava-se compreender esses parâmetros, observou-se que existe uma relação considerável entre os dois temas. Na sequência, buscando esclarecer se são campos que se sobrepõem, se complementam ou se contradizem, fez-se um breve estudo sobre a transversalidade dos conceitos.

Posteriormente, buscou-se demonstrar os fundamentos e a importância do estudo do clima, partindo por retratar especificamente a pesquisa de clima organizacional. Em seguida, abordou-se sobre os fatores a serem avaliados e a apresentação de alguns modelos de pesquisa.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

De uma forma muito simples, podemos entender cultura organizacional como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade (LUZ, 2014).

Conforme Zago (2000), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo.

A análise da literatura sobre cultura organizacional, dessa forma, remete ao estudo dos valores e significados que influenciam tanto o comportamento dos colaboradores quanto as práticas organizacionais.

Berger e Luckmann (1987) afirmam que a cultura é a realidade decorrente da vida cotidiana, que se apresenta interpretada pelos homens e é subjetivamente dotada de sentido para eles, à medida que forma um mundo coerente.

Com o processo de internacionalização de empresas, o conceito de cultura foi trazido para a área administrativa como necessidade de compreender os novos mercados de atuação. Observava-se que os resultados obtidos nem sempre correspondiam aos das matrizes, quando as estruturas eram reproduzidas fielmente em outros locais.

Entender os elementos culturais da região passou a ser, então, fator determinante para o sucesso empresarial. Nesse sentido, há que se indagar se o ajuste, quando necessário, deve ser uma mudança na estrutura da organização ou um estímulo a mudança de crenças e valores.

Dutra, Fleury e Ruas (2010) contam que vários autores se dispuseram a conceituar a cultura como Andrew Pettigrew (1979), Linda Smirch (1983), Edgar Schein (1985) e Geert Hofstede (1991). A principal preocupação deles era em definir os elementos da cultura de uma empresa questionando se a cultura representa algo que a empresa tem ou é. Com o tempo, observou-se que essa variável só depende do ponto de vista do pesquisador, sendo irrelevante.

Souza (1983) foi uma das primeiras autoras a debruçar-se sobre o assunto no Brasil. Para ela, a cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Segundo ela, a cultura constitui-se de três elementos que interagem: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Como explicitam Hernandez e Melo (2003, p. 14):

Os preceitos seriam normas, valores, regulamentos, políticas administrativas, tradições e estilos gerenciais que controlariam o funcionamento organizacional e abarcariam as leis formais, costumes, rituais, padrões e códigos informais. O caráter seria o conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização e envolveria percepções, sentimentos, reações positivas ou negativas. A tecnologia seria o conjunto de instrumentos, processos, know-how, fluxo organizacional, etc, configurando uma função técnica-operativa.

Para Schein (2001), a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de pressupostos básicos que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas internos e que funcionaram bem o suficiente para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Desprende-se daí que a cultura é um processo dinâmico de aprendizado, transmissão e modificação dos ideais, valores, comportamentos, técnicas, etc, e seu conceito pode ser utilizado na compreensão de grupos de qualquer porte ou expressão.

Quanto às formas de apreensão da cultura numa organização, Schein (2001) estabelece três níveis de entendimento:

- a) através dos artefatos visíveis como layout, vestuário, espaço físico e crenças expressas em documentos, etc;
- b) dos valores como ética, justiça, transparência, etc, que geralmente são conscientes e explícitos;
- c) dos pressupostos básicos que, geralmente de maneira inconsciente, influenciam o processo de interação dos grupos. São comportamentos que surgem de como os indivíduos percebem os valores.

Fleury (1989) incorporou ao conceito uma dimensão mais política quando salientou que a cultura é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos que tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Tratando disso, Luz (2014) concorda com essa ideia quando afirma que a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado. Portanto, além de um significado simbólico, de representações, ela também exerce um sentido político e de controle.

A cultura dá uma identidade ao grupo diferenciando-o dos demais. Nas organizações, facilita o aprimoramento da competência, legitimando comportamentos, modelos e práticas de gestão.

Mas, é importante salientar que apesar da cultura dar à organização uma característica peculiar de ser, ela também é influenciada pelos valores culturais do meio em que está inserida. Aliás, como visto anteriormente, foi devido à necessidade de interpretar os valores culturais de novos mercados que a Administração voltou-se para o tema da cultura.

Luz (2014) afirma que não deve-se dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, pois as empresas não são entidades isoladas ou confinadas de um mundo exterior.

Outro elemento influenciador da cultura é a figura do fundador, pois é dela que deriva a filosofia da empresa. Luz (2014) adverte que esses líderes deixam marcas na história de uma organização, são figuras singulares para a cultura de uma empresa, impregnando-a com suas crenças, seus valores, seus estilos, etc.

Schein (2001) também atribui importância fundamental ao papel dos fundadores no processo de moldar seus padrões culturais. Segundo o autor, conforme estes líderes lidam com as decisões e problemas da empresa, acabam por imprimir sua visão nos demais colaboradores e também sua visão de papel que a organização desempenha no mundo.

Apesar da visão de Warmiling (2010) de que a cultura é baseada em decisões que deram certo e permaneceram e que, devido a essa eficiência devem continuar, mudanças, às vezes, fazem-se necessárias.

A busca por uma vantagem competitiva no acirrado mercado globalizado pode levar a um processo de mudança de estratégias, a fim de garantir a sobrevivência do negócio. Particularmente nesses casos, a liderança deve atentar para todos os elementos culturais da organização, a fim de evitar resistências que dificultam a obtenção dos efeitos desejados, motivando os colaboradores e reconhecendo os avanços.

O gestor precisa entender que a mudança cultural é um processo lento de adequação dos sistemas e rotinas, que requer planejamento. Conforme Moreira (2012), essa mudança deve ocorrer de forma delicada, uma vez que irá interferir nas normas, processos e administração, podendo causar impacto nos colaboradores.

Como lembra Luz (2014), a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. Entretanto, não deve prender a empresa ao passado. Quanto mais rígida a cultura existente, mais tempo e comunicação demandará a mudança.

Zarifian (2001) incorporou a noção de cultura ao desenvolvimento de competências quando percebeu que as pessoas precisam se reconhecer nos valores compartilhados da empresa, já que suas competências só fariam sentido nesse universo.

Da mesma forma, Boterf (2006 apud HELAL; GARCIA; HONÓRIO, 2008) quando define competência profissional, ensina que, entre outros fatores, ela é influenciada pela

cultura organizacional porque a competência deve ter um significado particular para sua cultura.

Prahalad e Hamel (1990 apud DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010), também relacionaram cultura e competência organizacional ao falarem do processo de desaprendizagem. Para eles, a cultura é como o código genético da empresa que conduz a um determinado padrão. É preciso desaprender o passado, revisando valores e crenças para que o novo olhar sobre a realidade possibilite o desenvolvimento de novas competências que viabilizem o sucesso no futuro.

Assim, a cultura e as competências da organização precisam estar alinhadas para que o objetivo estratégico se realiza, visto que a cultura será sempre a referência para determinar ao grupo o que é ou deixa de ser o comportamento competente.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Oliveira (1995), tentando explicar o clima organizacional preconizou:

[...] é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontra-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... fica por aí no dia a dia da empresa, metido numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

Litwin e Stringer (1968 apud Sbraglia, 1993) definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente.

Souza (1983) afirma que apesar de que a palavra clima seja de entendimento comum como sinônimo de atmosfera, não é tão simples a sua investigação e análise científica. Não há concordância na definição do termo, nem dos desdobramentos de seus fatores componentes.

Barçante e Castro (1995) definem clima organizacional como uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho. Portanto, considera-lo não é um favor que o gestor faz e, sim, um processo que garante a sobrevivência do negócio.

Nessa linha, Coelho (2004) esclarece que a eficácia pode ser alcançada por meio da adaptação da organização à dinâmica do seu ambiente externo. Já a eficiência dos sistemas pode ser alcançada pela criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de



seus membros e que também analise este comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Segundo Gil (2008), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por quem faz parte da organização e este fator influencia o seu comportamento.

Conforme Maximiliano (2000), os sujeitos estão mais críticos e exigentes quanto às condições de trabalho e as empresas buscam inovações que reflitam tanto na melhoria da produtividade quanto na qualidade de vida de seus colaboradores.

Valorizar o ser humano dentro de uma organização tem sido um diferencial competitivo, pois o homem é o componente fundamental e indispensável à organização e satisfazê-lo é estratégia na busca da sobrevivência empresarial. Souza (1983) lembra que os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização. Vaterkemper (2007) destaca que são as pessoas que produzem e servem o cliente, tomam decisões, respondem pela execução dos processos, lideram, motivam e dirigem os negócios da empresa, além de serem responsáveis por transmitir conhecimentos, informações e opiniões.

Desde as experiências desenvolvidas por Elton Mayo em Hawthorn, nos Estados Unidos, no começo do século XX, a Administração voltou-se para a Teoria das Relações Humanas na tentativa de humanizar e democratizar as estruturas e os processos organizacionais.

Paulino e Bezerra (2005) ensinam que os resultados da experiência demonstraram que a eficácia na realização das tarefas decorria das relações interpessoais e que a motivação resultava mais de recompensas sociais e simbólicas do que materiais.

Os estudos foram aprofundados com a Teoria Comportamentalista – que dá ênfase às pessoas – desenvolvida a partir de 1960 por Forehand e Gilmer e pesquisada mais profundamente por Litwin e Stringer que focaram nas diferentes formas de liderança e concluíram que o gestor pode influenciar de modo significativo o clima da empresa. Zago (2000) afirma que a conclusão desses estudos foi de que o clima organizacional pode ser criado de diversas formas e está diretamente relacionado ao estilo de liderança, causando grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil, Zago (2000) aponta que a preocupação com este tema iniciou com Saldanha em 1974, que realizou um trabalho com o nome “Atmosfera Organizacional”. Este trabalho abordava a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e de uma atmosfera sadia.

Já na década seguinte, segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional foi aplicada e difundida no Brasil por Souza tanto em empresas privadas quanto públicas.

É interessante notar que, de um modo geral, os conceitos de clima organizacional abarcam tanto as percepções que os funcionários têm quanto as relações que eles estabelecem no seu ambiente de trabalho.

Da mesma forma, é importante esclarecer que, de acordo com Bispo (2006), o clima é influenciado não só por percepções individuais como também por experiências do grupo e até por fatores externos como, por exemplo, as condições de habitação, estudo, saúde, lazer e familiar dos colaboradores.

Tochizawa, Ferreira e Fortuna (2001) definem o clima organizacional da seguinte forma:

É o ambiente em que convivem os membros da organização estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavoráveis quando frustra essas necessidades.

Paulino e Bezerra (2005) sustentam que quando favorável, o clima além de propiciar a satisfação das necessidades do indivíduo, afeta positivamente suas atitudes despertando sua criatividade, desejo de inovação e capacidade de adaptação às mudanças. Quando desfavorável, leva à desmotivação, baixa autoestima e frustrações em suas atividades.

Também Luz (1995) trata da classificação dos tipos de clima dividindo-os em bom, prejudicado ou ruim. É bom quando predominam atitudes positivas no ambiente de trabalho, o que lhe confere uma tônica saudável. Ao contrário, quando variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, estabelece-se o clima prejudicado ou ruim, dependendo da intensidade dos prejuízos.

Na medida que se pesquisa o assunto, nota-se que apesar de haver várias definições de clima organizacional, dois termos estão sempre presentes: satisfação (Marconi; Lakatos, 1990; Coda, 1997) e percepção (Litwin; Stringer, 1968; Barçante; Castro, 1995).

Luz (2014) esclarece que apesar de satisfação e percepção serem conceitos que se inter-relacionam, podem ser considerados separadamente já que a satisfação diz respeito mais a fatores internos e pessoais, enquanto que a percepção é a maneira como o indivíduo sente a empresa e/ou a equipe em que trabalha.

Segundo Muchinsky (1994 apud HERNANDEZ; MELO, 2003), a satisfação laboral é a medida do prazer que uma pessoa alcança com seu trabalho; é uma resposta afetiva e emocional. A esse respeito, Warmling (2010) também ressalta que uma equipe de trabalho satisfeita com o ambiente tende a produzir e gerar resultados com maior eficiência, fator este, determinante para que uma organização torne-se competitiva.

Quanto às percepções, pode-se dizer que podem ser compartilhadas entre os colaboradores vindo a determinar o clima do ambiente corporativo. Conforme Santos et al. (2016), o clima organizacional origina-se da percepção em relação à clareza dos objetivos da organização, da definição das prioridades de trabalho, integração de pessoal de outras áreas, atitudes da chefia, qualidade na comunicação, ambiente de amizade, bom relacionamento, conhecimento da empresa, entre outros.

Diante disso, é possível afirmar que a busca por manter motivado o quadro de colaboradores tem sido uma das principais preocupações dos gestores de recursos humanos, já que um bom nível de satisfação pessoal e percepções positivas trazem resultados melhores.

Segundo Gil (2001), motivação é a força que estimula as pessoas a agir e sempre se origina de uma necessidade.

Vaterkemper (2007) preconiza que os gerentes podem influir na motivação de seus empregados valorizando seus colaboradores e reconhecendo seus avanços, encorajando que estes tomem iniciativas oferecendo incentivos, delegando autoridade e fazendo avaliações.

Warmling (2010) destaca que colaboradores desmotivados utilizam reduzida porcentagem da sua capacidade produtiva, realizam suas funções sem a atenção devida resultando em desperdícios geradores de maiores custos.

Na ótica de Luz (1995), a empresa só será excelente quando estender excelência à qualidade de vida de seus funcionários no ambiente de trabalho.

Desta forma, Paulino e Bezerra (2005) asseguram que é parte da missão da administração de recursos humanos motivar ou pelo menos deixar satisfeitos os empregados da organização, cabendo a ela diagnosticar periodicamente o clima organizacional.

É com essa visão humanista que os líderes de mercado têm buscado a excelência nos seus negócios. Investir no capital humano é, para as organizações modernas, uma estratégia mais certa que focar-se apenas nas preocupações com os setores de produção, tecnologia, serviços e marketing.

## 2.3 TRANSVERSALIDADE ENTRE A CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Revisando a literatura, foi possível observar que vários autores tratam clima de uma maneira associada ao tema da cultura. De um modo geral, há uma falta de clareza na distinção.

Bom exemplo disso é a definição de Milione e Toledo (1979 apud Luz, 2014): “clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização”. Percebe-se aqui que os autores confundem os elementos da cultura e do clima.

Kahn e Katz (1951 apud Luz, 2014) tratam os dois temas como sinônimo, haja vista:

O clima ou cultura do sistema, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas do tipo de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de sua distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

Quando iniciou seus estudos sobre clima organizacional, ainda na década de 1970, Souza (1978) já percebia a relação entre clima e cultura visto que assim explicou:

[...] o clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um perfume, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles.

Para ela, assim, o clima organizacional resulta do peso e dos efeitos que cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter) têm nos processos organizacionais.

Interpretando Souza, Hernandez e Melo (2003) concluiu que a cultura varia de organização para organização devido a estes três elementos, uma vez que um deles pode predominar atuando de forma mais expressiva. Sendo assim, o clima seria o resultado de variáveis culturais, e ainda considerado um influenciador da cultura, estabelecendo-se entre ambos uma causalidade circular.

Apesar dessa aparente clareza proposta por Hernandez e Melo (2003), ao escrever um artigo sobre a importância do clima organizacional, Paulino e Bezerra (2005) afirmaram que a cultura e o clima organizacional significam o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. Chama a atenção o fato de o artigo ser relativamente contemporâneo e, mesmo assim, não diferenciar claramente os temas.

A inter-relação entre os temas continua, entretanto, com Schneider (1983 apud Luz 2014) que disse que o clima e cultura organizacionais são complementares, onde o clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam o que é considerado importante para a eficácia organizacional.

Zago (2000) quando se dispõe a distinguir clima e cultura, também cita os trabalhos de Schneider em 1985 onde ele afirma que a pesquisa de clima se preocupa com as dimensões e facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional (serviços e inovações). Já os estudos da cultura definem as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades na organização, além dos modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos.

Vaterkemper (2007) diferencia cultura e clima dentro de um caráter de temporalidade quando afirma que os conceitos de cultura e clima são semelhantes, apesar de se diferirem pelo tempo, pois o clima é medido em um determinado momento enquanto que a cultura perdura na organização.

Na mesma linha, Luz (2014) diz que o estado de espírito dos funcionários é refletido pelo clima da organização, em um dado momento, enquanto que a cultura decorre de práticas recorrentes, que foram estabelecidas ao longo do tempo.

Portanto, para Luz (2014) há uma relação de causalidade pois o autor afirma que a cultura é causa enquanto que o clima é consequência. Para ele, o clima pode ser afetado por fatores externos à organização, assim como pelas próprias condições sociais e principalmente pela cultura organizacional. Acaba por concluir que o clima e a cultura são questões complementares.

Santos (1999) evidencia essa causalidade quando sustenta que a pesquisa de clima é a ferramenta para medir a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos empregados.

Por outro lado, Coelho (2004) demonstra a relação causal entre os dois temas ao tratar de mudanças necessárias na organização. Para a autora, ao mudar ou adaptar a visão, missão e foco da empresa, muda-se também a cultura organizacional e, por consequência, o clima também se transformará. Coelho (2004) afirma que a cultura organizacional pode influenciar o clima de forma positiva ou negativa.

Segundo Santos (1999), o clima tem uma natureza mais transitória, podendo ser alterado a curto prazo, enquanto que a cultura envolve mudanças organizacionais mais profundas e normalmente de longo prazo.

Percebe-se que empreender um estudo abrangente de clima organizacional requer medições objetivas, mas também avaliações subjetivas.

Conclui-se que os conceitos de clima e cultura organizacionais se inter-relacionam, não necessariamente se sobrepondo um com o outro. Podem e devem ser compreendidos separadamente. Ambos são impalpáveis, mas podem ser percebidos também de forma concreta.

O clima é um reflexo do ambiente interno que demonstra o nível de satisfação dos colaboradores, enquanto que a cultura é a filosofia na qual todo desenvolvimento do trabalho se alicerça.

Conforme a cultura manifesta sua identidade, através de seus códigos, impacta no comportamento das pessoas, influenciando a dinâmica das relações e definindo o clima. Assim, torna-se evidente a transversalidade entre cultura e clima organizacional.

## 2.4 ESTUDO DO CLIMA

É função do gerenciamento facilitar o crescimento do funcionário na organização. A gestão de recursos humanos tem se voltado cada vez mais para o aprofundamento das questões que influenciam o bem-estar no ambiente corporativo e, por consequência, aprimoram as políticas internas, aumentam a produtividade e melhoram a competitividade.

Assim, o estudo do clima é reconhecido por muitos estudiosos da Administração como um dos fatores determinantes para o entendimento de uma organização, possibilitando ao gestor, a partir de um diagnóstico preciso, a formulação de estratégias coerentes com as necessidades de seus colaboradores a fim de promover melhoria na qualidade de vida e eficácia nos processos.

Bergamini e Coda (1997) consideram que o estudo do clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível entender mais de perto as necessidades da empresa e do quadro funcional a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores.

Estudar o clima e identificar os mecanismos que o afetam ajudam a identificar como as práticas administrativas têm influenciado o interesse, a satisfação e o comportamento das pessoas dando ao gestor subsídios para tomada de decisões mais pertinentes à realidade empresarial.

Segundo Coelho (2004), uma análise abrangente do clima envolve tanto medições objetivas como subjetivas. O diagnóstico do clima organizacional, tanto em seus efeitos sobre

os sujeitos trabalhadores como sobre as organizações, pode ser visto pelo gestor como uma ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação sujeito-organização, contribuindo para o desenvolvimento e a compreensão da dinâmica organizacional.

O ajuste pode e deve ser contínuo porque o clima, por decorrer de muitas variáveis, tem caráter temporal já que pode mudar conforme surgem novas necessidades. Luz (2014) salienta essa característica de temporalidade quando afirma que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num determinado momento.

Na ótica de Rizzatti (2002) a análise do clima além de identificar deficiências no ambiente e na estrutura, facilita a satisfação das necessidades dos colaboradores sem que se perca a direção dos objetivos organizacionais.

Zago (2000) diz que o estudo do clima organizacional é um mecanismo imprescindível aos dirigentes para detectar possíveis anomalias no âmbito organizacional, gerando informações para análises de causas e efeitos.

Já Barçante e Castro (1995), assegura que o estudo de clima é indicador eficaz para promover mudança de mentalidade empresarial na busca da qualidade.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a maioria das organizações busca medir periodicamente o seu clima, pois sabe que o trabalho pode ficar prejudicado caso o clima não esteja satisfatório, comprometendo inclusive as relações interpessoais e gerando resultados aquém das expectativas.

Para Segredo Pérez (2011), merece destaque a valorização do estudo do clima organizacional por se tratar de uma valiosa ferramenta diagnóstica para a gestão, com vistas ao desenvolvimento de instituições mais eficazes. Segundo ela, o estudo pode ser realizado a partir de cinco dimensões básicas: motivação, liderança, reciprocidade, participação e comunicação.

Pires e Souza (2014) salientam que a análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade que os gestores imaginam pode ser diferente daquela percebida pelos colaboradores, sendo que cada um tem uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas.

Nessa linha, Zago (2000) esclarece que a pesquisa de clima não busca as percepções individualizadas de cada colaborador, mas sim busca apurar a percepção coletiva.

De forma didática, Luz (2014) estabelece seis tópicos do porque é importante avaliar o clima organizacional:

- a) é uma das principais obrigações e compromissos dos gerentes. Faz parte de sua missão;
- b) constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios;
- c) os clientes internos são as razões de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos;
- d) o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional, que por sua vez é afetado pela sua motivação;
- e) a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o downsizing, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas;
- f) as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

Por outro lado, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) enumeram os seguintes objetivos da avaliação de clima organizacional:

- a) estudar a cultura organizacional da empresa;
- b) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, e sua missão e de seus objetivos;
- c) medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- d) analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- e) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- f) verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- g) verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- h) estudar as relações funcionais entre os empregados;
- i) analisar os padrões de produtividade;



- j) medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com clientes e com agentes internos e externos.

Quanto às formas de avaliação, Luz (2014) apresenta duas formas em dois níveis de responsabilidade de avaliação:

- a) avaliação setorial que compete aos gestores que têm o compromisso de monitorar o clima de sua unidade e intervir sempre que necessário, pois é de suas responsabilidades manter os subordinados satisfeitos e motivados;
- b) avaliação corporativa ou institucional que é responsabilidade do setor de recursos humanos, ao qual cabe ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados.

A primeira ação do estudo deve ser o planejamento sobre como obter as informações necessárias para se conduzir uma análise do clima, com o intuito de diagnosticar o índice de satisfação dos colaboradores.

Moreira (2012) ensina que somente com o diagnóstico é possível compreender as prováveis relações entre as condições antecedentes e consequentes do ambiente sobre o comportamento dos indivíduos e do grupo.

O diagnóstico do clima permite a proposição de estratégias direcionadas para a solução das dificuldades encontradas, melhorando os níveis de comprometimento, motivação e competência.

Junqueira e Barreto (2006) comentam que isso só será possível utilizando os instrumentos adequados, capazes de auxiliar na coleta de dados para compor um correto diagnóstico. Os resultados encontrados devem ser relacionados a outros resultados da empresa, para então poder desenhar planos de ação e auxiliar sua implantação para a fim de fazer as correções necessárias.

Em se tratando dos instrumentos de estudo do clima, Ahmad (1997 apud HERNANDEZ; MELO, 2003) lembra que existem tantos instrumentos para se medir o clima quanto dimensões relacionadas a este, não existindo um instrumento único que seja aplicável a todas as organizações.

Gasparetto (2008) cita algumas técnicas para a avaliação do clima organizacional, como a pesquisa por meio de questionários, reuniões estruturadas de debates com os

colaboradores, entrevista pessoal podendo ser estruturada ou não, entrevista por ocasião do desligamento, observação pessoal e análise de documentos e relatórios.

Por outro lado, Luz (2014) relaciona as seguintes formas de investigação do clima: contato direto dos gestores com seus subordinados, entrevista de desligamento, entrevistas do serviço social com funcionários, programa de sugestões, sistema de atendimento às queixas e reclamações, linha direta com o presidente, café da manhã com presidente/diretores/gerente, pesquisa de clima organizacional.

Considerando que a pesquisa tem sido vista como a estratégia mais eficaz de estudo e gerenciamento do clima organizacional, esse assunto será tratado separadamente.

## 2.5 PESQUISA DE CLIMA

Como visto, conhecer, avaliar e manejar o clima possibilita desenvolver estratégias de redução de conflitos e de assertividade na obtenção dos objetivos, já que facilita o comprometimento dos colaboradores.

De acordo com Coelho (2004), a análise do clima dá subsídio ao gestor para a tomada de decisão, como diagnóstico motivacional e dos pontos de maior e menor satisfação os quais, por sua vez, relacionam-se com crenças e valores presentes na estrutura organizacional.

Segundo Pires e Souza (2014), a pesquisa é a forma mais usada para fazer uma avaliação do clima organizacional por ser a forma mais completa de analisar os diferentes aspectos da organização, buscando identificar as imperfeições existentes entre a empresa e funcionário.

Bispo (2006) destaca que é fundamental investir em pesquisa de clima para se construir um lugar cada vez melhor para se trabalhar. Também é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, que busca dados reais para auxiliar na gestão dos recursos humanos.

Essa ferramenta é de fácil interpretação e serve para facilitar a compreensão e balizar o clima interno de uma organização. No entanto, é preciso dizer que os diagnósticos dificilmente podem ser transferidos para outro ambiente porque demonstra um contexto em particular. E, em função das constantes mudanças que ocorrem nos ambientes, também não devem ser utilizados de forma perene.

Para Bergamini e Coda (1997), a pesquisa pode ser considerada como uma ferramenta que tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais na busca de eficiência, eficácia e qualidade, se aplicada de forma consciente e metodológica.

Este instrumento auxilia a caracterizar tendências de satisfação ou de insatisfação, bem como a interpretar as interações do grupo.

Na ótica de Gasparetto (2008), a pesquisa de clima organizacional assume a função de pesquisar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de aceitação dos colaboradores e a respeito da cultura, políticas, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados.

A pesquisa de clima é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa versus empregado, com o objetivo de corrigi-las (LUZ, 2014). Esse mesmo autor acredita ser importante ressaltar que apesar da avaliação ser competência do setor de recursos humanos, pode haver o auxílio por parte de uma consultoria externa especializada. Ele afirma que a parceria entre as duas partes pode tornar a pesquisa melhor idealizada e conduzida de forma mais abrangente e com maior credibilidade.

As principais contribuições que se pode obter da pesquisa de clima são, segundo Sório (2008):

- a) alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- b) promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores;
- c) integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- d) otimizar a comunicação;
- e) minimizar a burocracia;
- f) identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento
- g) focar o cliente interno e externo;
- h) otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- i) aumentar a produtividade;
- j) diminuir o índice de rotatividade;
- k) criar um ambiente de trabalho seguro;
- l) aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Para Barros (2008) o diagnóstico apontado pela pesquisa de clima pode auxiliar a organização em diferentes ações como:

- a) potencializar os processos fortes da organização;
- b) identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento;
- c) obter a sinergia dos colaboradores;
- d) obter a sinergia das lideranças.

Luz (2014) acredita que a importância da pesquisa está no fato de que, além de revelar o grau de satisfação dos empregados, aponta também a tendência de comportamento dos empregados como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pela empresa. O autor também esclarece que a pesquisa identifica tanto problemas no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, sendo possível prevenir estes problemas através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas.

Ainda tratando da relevância da pesquisa, Bispo (2006) assegura que a análise, o diagnóstico e as sugestões que a pesquisa de clima proporciona são valiosos instrumentos para o sucesso da melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Warmling (2010) sugere que a partir do momento que a diretoria tiver acesso às respostas de seus funcionários, deve-se montar um plano de ação para trabalhar as informações de forma a melhorar o clima organizacional, dissipando os desmotivadores, um a um.

Também sobre o diagnóstico, Barros (2008) afirma que ao se investigar o clima, cria-se uma base de informações onde é possível identificar e compreender os pontos positivos e negativos, a fim de elaborar planos de ação para melhorar a satisfação profissional e, assim, melhorar também a produtividade da organização.

O primeiro passo do diagnóstico deve ser um planejamento sobre como obter as informações necessárias para a análise. Moreira (2012) ensina que o planejamento deve envolver:

- a) a definição do público-alvo;
- b) quem irá conduzir a pesquisa;
- c) tipo de instrumento para a coleta de dados;
- d) forma de aplicação da pesquisa;
- e) tabulação de dados;
- f) análise dos resultados;
- g) formas de divulgação.

Luz (2014) é mais explícito e enumera onze etapas na execução da pesquisa de clima:

- a) obtenção da aprovação e do apoio da direção;

- b) planejamento da pesquisa: definição do objetivo, públicos, quem vai conduzir, técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa, etc;
- c) definição das variáveis (assuntos a serem pesquisados);
- d) montagem e validação dos cadernos de pesquisa: elaboração das perguntas e das opções de respostas, validação junto a um grupo piloto;
- e) parametrização para tabulação das opções de respostas;
- f) divulgação da pesquisa;
- g) aplicação e coleta da pesquisa;
- h) tabulação dos dados;
- i) emissão de relatórios;
- j) divulgação dos resultados da pesquisa;
- k) definição de planos de ação.

É preciso salientar que antes da coleta dos dados, na fase de divulgação da pesquisa, é necessária uma ampla conscientização junto aos colaboradores para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa.

Moreira (2012) diz que é importante a comunicação sobre a realização da pesquisa antecipadamente, assim como seus objetivos e a forma de aplicação do questionário. É necessário que fique claro a importância da pesquisa, além de estimular todos os colaboradores a participarem do processo informando como deverão proceder.

O comprometimento da direção é fundamental para o sucesso do processo. Ela deve garantir o anonimato aos empregados, confidencialidade e que as informações serão analisadas no contexto coletivo. Da mesma forma, deve também comprometer-se em fazer as intervenções necessárias, levantadas na pesquisa pois todo o processo gerará expectativas de mudanças.

De acordo com Boog (2008), o maior erro que a organização está sujeita a cometer com a aplicação da pesquisa provavelmente é o de não fazer nada com os resultados obtidos. Seria um desperdício de todo o valor investido no processo que se perderia caso nenhuma ação fosse tomada. Pior do que isso, é a perda de credibilidade que a organização terá se não houver mudanças.

O comprometimento das chefias com a realização da pesquisa de clima se caracteriza pelo compromisso com as mudanças a serem implantadas (LUZ, 2014).

Quando ao pesquisador, deve ter cuidado em preservar a credibilidade durante todo o processo de pesquisa deixando claro que o objetivo é melhorar o relacionamento entre a empresa e o pessoal.

Bispo (2006) recomenda salientar que mesmo se os resultados demonstrarem que o clima organizacional está desfavorável e que há uma enorme insatisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários, não haverá como consequência nenhum tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que possa vir a prejudicar qualquer colaborador.

Enfim, os colaboradores devem ficar cientes e seguros que o objetivo principal da pesquisa é criar as condições necessárias para que todos possam aplicar suas competências num cenário mais satisfatório. Alinhando as necessidades dos trabalhadores com as do empregador, resoluções imediatas poderão ser tomadas a fim de neutralizar os prejuízos verificados.

Pires e Souza (2014) elucidam que a análise do clima organizacional é um processo importante para alinhar as perspectivas dos funcionários com a dos gestores, pois estas podem ser diferentes umas das outras por cada um ter uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas.

Como visto anteriormente, antes da fase de divulgação e aplicação da pesquisa é necessária a etapa do planejamento. Considerando a relevância dessa etapa, pois é quando se estabelecem os objetivos e os fatores a serem analisados, optou-se por tratar desse assunto mais a frente quando serão estudados os modelos de pesquisa.

Para analisar e sistematizar as diferentes percepções e configurações do clima na organização, algumas técnicas de coleta de dados podem ser utilizadas, sendo que, sem sombra de dúvidas o questionário é a principal.

Luz (2014) cita três técnicas mais utilizadas: o questionário, a entrevista e o painel de debates. O que muda de uma técnica para outra são seus custos, tempo para realização e disponibilidade de pessoas. Segundo alguns consultores, o método mais utilizado é o questionário, pois assim o funcionário não precisa se identificar.

De acordo com o autor, o questionário tem por principais características a possibilidade de aplicação maciça a baixo custo, é mais aceita devido ao anonimato, permite um número reduzido de questões que podem ser abertas ou fechadas e cruzadas, o vocabulário é claro, permite aplicação eletrônica, não exige local apropriado e pode ser aplicado a todos ou a uma amostra de funcionários.

Quanto à entrevista, Luz (2014) vê como uma grande desvantagem a quebra do anonimato. Outros pontos negativos seriam o tempo necessário para a realização de todas as

entrevistas, a necessidade de pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-la e a necessidade de muitos entrevistadores caso o número de respondentes seja alto. Uma das vantagens é a possibilidade de se obter além de respostas verbais, componentes não verbais.

Por último, Luz (2014) ensina que o painel de debates é um tipo de entrevista onde um só entrevistador recebe um grupo de respondentes, assemelhando-se a uma dinâmica de grupo. As desvantagens seriam tanto a quebra do anonimato, quanto a necessidade de um local adequado. Por outro lado, é mais econômica e traz um diferencial quando possibilita maior participação espontânea dos colaboradores.

Com os objetivos de pesquisa bem definidos, parte-se para a elaboração do questionário que requer, antes de tudo, clareza, precisão e número de questões e alternativas que possam retratar a realidade. Deve conter informações sobre as razões da pesquisa, bem como instruções de preenchimento. Também é preciso atentar para o respeito ao anonimato, à intimidade e ao grau de instrução dos respondentes.

Luz (2014) aponta como um cuidado a ser tomado na montagem do questionário, é que as perguntas relativas a cada fator analisado devem ser em números suficiente para cobrir bem o assunto pesquisado contendo, assim, cada fator uma quantidade razoável de perguntas.

Alvarães (2002) diz que não existe um questionário padrão em pesquisa de clima organizacional. Cada empresa deve construir o seu, já que tem realidade e cultura únicas e o instrumento deve conter o maior número possível dos elementos envolvidos no cotidiano das organizações. O autor cita alguns cuidados a serem tomados na aplicação do questionário:

- a) todo o processo deve durar no máximo 15 dias;
- b) o local deve permitir privacidade e tranquilidade;
- c) para economizar tempo, é aconselhável organizar turmas com o maior número possível de respondentes;
- d) deve-se determinar tempo com horário de início e término;
- e) o próprio colaborador deve lacrar seu envelope de respostas.

Em se tratando da aplicação, Luz (2014) ensina que a pesquisa deve ser respondida, preferencialmente, no próprio local de trabalho a fim de evitar influências de terceiros ou perda do material. A presença dos chefes deve ser evitada para não causar intimidação nem influência nas respostas. A aplicação e a coleta podem ser feitas também eletronicamente, através de urnas ou pelo Correios.

Após a coleta e tabulação dos dados, o setor de recursos humanos terá em mãos uma série de subsídios que facilitarão o diagnóstico do clima organizacional e possibilitarão

interferências necessárias nos processos gerenciais, particularmente os voltados para a qualidade de vida dos colaboradores.

Com o diagnóstico feito, a próxima etapa é a preparação de um relatório que primeiro será apresentado para a direção, que decidirá as medidas que serão tomadas. Este relatório deve ser claro, conciso e convincente.

Conforme Moreira (2012), o relatório é o documento que apresenta e descreve, de forma detalhada, o que foi feito, critérios adotados e resultados obtidos.

Luz (2014) sugere que o relatório deve utilizar gráficos a fim de facilitar a visualização dos resultados e também as análises referentes aos resultados de cada gráfico. O autor afirma que é importante entregar para cada diretor relatórios contendo os resultados de suas respectivas áreas de responsabilidade.

Quanto à divulgação dos resultados para os colaboradores, todos os canais de comunicação deverão ser explorados e todo o quadro funcional deve receber o feedback. Essa atitude gera credibilidade e cria um ambiente favorável para futuras pesquisas. Nesse momento, é importante divulgar também alguma decisão e/ou plano de ação estratégico para solucionar os pontos desfavoráveis encontrados.

Moreira (2012) adverte que se não houver compromisso em trabalhar os resultados obtidos pela pesquisa de clima, ela nem deve ser realizada pois uma vez que for comunicado a realização da pesquisa, haverá expectativas de mudanças por parte dos colaboradores.

Conforme Warmling (2010), as organizações são obrigadas a identificar as variáveis negativas, que devem ser melhoradas, e as positivas, para que sejam intensificadas. Antes de implementado, o processo de mudança deve ser estudado e planejado. A autora cita algumas variáveis que podem ser utilizadas para a melhoria do clima pós-pesquisa: treinamento de pessoal, avaliação de desempenho, programa de recompensas e benefícios, trabalho em equipe, imposição de disciplina e aumento da comunicação.

De acordo com Coelho (2004), o desafio aos gestores é concentrar-se nos diagnósticos e desenvolver planos de ação que permitam ajustar continuamente a relação entre os colaboradores e a organização. Os resultados da pesquisa de clima possibilitam aos gestores criarem em suas unidades ambientes que favoreçam a motivação individual, o desempenho, a criatividade e a satisfação.

Warmling (2010) destaca a importância dos gestores demonstrarem interesse aos seus colaboradores em verificar se as atitudes tomadas estão surtindo efeito, se o clima encontra-se bom e se os desmotivadores estão diminuindo.



Assim, é possível afirmar que a pesquisa de clima pode tornar-se um eficiente canal de comunicação entre direção e colaboradores, demonstrando suas necessidades e democratizando a participação. Todos devem ser informados sobre o andamento do projeto de mudanças e sentirem-se à vontade para continuar contribuindo para a melhoria do ambiente.

## 2.6 FATORES A SEREM INVESTIGADOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (2014), é necessário que as empresas conheçam o que seus funcionários pensam e se sentem em relação às diferentes variáveis que afetam o clima.

Coda (1997) identifica os principais fatores que afetam o clima: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Luz (2014) ensina que as variáveis organizacionais são os temas pesquisados, os diferentes aspectos que influenciam o nível de satisfação dos colaboradores. Segundo o autor, a pesquisa identifica seu impacto sobre os funcionários e como eles percebem e reagem a cada uma delas.

O clima organizacional é o indicador do nível de satisfação dos empregados no seu ambiente laboral. Mas, a percepção do clima não é unidimensional, ela envolve um conjunto de variáveis articuladas e subjetivas que, por isso, não devem ser abordadas de forma linear. Assim, o clima só pode ser determinado pela combinação de vários elementos que compõem a dinâmica empresarial.

Moreira (2012) lembra que a dificuldade de analisar o clima é a necessidade de olhar para diversos fatores, não podendo ser uma análise do tipo causa e efeito. Ainda afirma que espera-se do profissional que irá aplicar a pesquisa que seja capaz de descrever as relações entre as variáveis organizacionais e o comportamento individual e grupal de acordo com critérios públicos.

Como visto anteriormente, apesar do clima parecer intangível, pode ser identificado e manejado a fim de permitir intervenções que possibilitem a auto realização dos colaboradores e estratégias que levam à sustentabilidade organizacional.

Para Warmling (2010), o estudo do clima não é algo simples, pois está intimamente ligado ao desenvolvimento psicológico que o ambiente de trabalho proporciona. O clima é uma complexa rede de expectativas e objetivos individuais, sendo muitas vezes difícil analisar

o ambiente e quais ferramentas surtirão os efeitos esperados para se chegar ao equilíbrio necessário.

Já estabeleceu-se aqui que a pesquisa formal de clima é o melhor e mais completo método de se obter os efeitos desejados porque identifica tanto problemas reais quanto potenciais, oferecendo elementos para o aprimoramento do trabalho. E para isso, a técnica mais utilizada é a aplicação de questionário.

Moreira (2012) adverte que conduzir uma pesquisa de clima é altamente complexo e exige conhecimento e cuidado com as perguntas que serão feitas pois um questionário mal construído pode gerar mais problemas que soluções.

Na mesma linha, Junqueira e Barreto (2006) dizem que os recursos e instrumentos de pesquisa devem ser adequados para que possam oferecer um diagnóstico correto da situação vivenciada pela empresa.

Justamente, uma considerável dificuldade é escolher os assuntos a serem investigados de forma que possibilitem mensurar as maneiras como se desenvolvem as relações interpessoais, as percepções individuais e coletivas, bem como o intercâmbio entre os colaboradores e a organização.

Segredo Perez (2011) considera que o estudo do clima organizacional pode ser realizado a partir de cinco dimensões básicas: motivação, liderança, reciprocidade, participação e comunicação.

Luz (2014) afirma que a correta definição das variáveis organizacionais é a grande parcela do sucesso de uma pesquisa, uma vez que sua abrangência permitirá uma maior ou menor cobertura dos aspectos a serem pesquisados. No ponto de vista do autor, dentre os diversos fatores existentes, os que podem ser considerados como mais importantes devido ao impacto que causam na satisfação e insatisfação dos funcionários são a gestão e o salário.

Junqueira e Barreto (2006) consideram que os principais fatores em uma pesquisa de clima são a imagem da empresa, pontos favoráveis ou não à gestão, processos, sistemas e ferramentas de gestão, grau de satisfação, valores e crenças, integração e cooperação.

Para que o diagnóstico possa permitir a análise das inter-relações pessoais e o contexto empresarial, a abordagem das variáveis deve ser ampla. Não há concordância entre os estudiosos quanto aos fatores que devem ser considerados. Existem inúmeras variáveis e a empresa opta pelas que acredita serem mais relevantes, que afetam seus funcionários e sua produção.

De acordo com Warmling (2010), alguns fatores que afetam o clima organizacional são insatisfação salarial, integração setorial e interpessoal, o trabalho em si, comando

gerencial, comunicação falha, supervisão, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, rotatividade, entre outros.

É importante salientar que a escolha dos fatores está diretamente ligada aos objetivos a que a pesquisa se propõe e o número de perguntas de cada variável deve ser o suficiente para compreender todo o assunto pesquisado, todos os aspectos envolvidos. Dessa forma, o número de perguntas para cada variável não é constante.

Luz (2014), de forma didática, coloca as seguintes variáveis como as que as empresas buscam saber a opinião:

- a) o trabalho realizado pelos funcionários;
- b) salário;
- c) benefícios;
- d) integração entre os departamentos da empresa;
- e) supervisão/liderança/estilo gerencial/ gestão;
- f) comunicação;
- g) treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissional;
- h) possibilidades de progresso profissional;
- i) relacionamento interpessoal;
- j) estabilidade no emprego;
- k) processo decisório;
- l) condições físicas de trabalho;
- m) relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários;
- n) participação;
- o) pagamento dos salários;
- p) segurança do trabalho;
- q) objetivos organizacionais;
- r) orientação da empresa para resultados;
- s) disciplina;
- t) imagem da empresa;
- u) estrutura organizacional;
- v) ética e responsabilidade social;
- w) qualidade e satisfação do cliente;
- x) reconhecimento;
- y) vitalidade organizacional;
- z) direção e estratégias;

- aa) valorização dos funcionários;
- bb) envolvimento/comprometimento;
- cc) trabalho em equipe;
- dd) modernidade;
- ee) orientação da empresa para os clientes;
- ff) planejamento e organização;
- gg) fatores motivacionais;
- hh) fatores desmotivadores.

Conforme Bispo (2006), em se tratando das inúmeras variáveis de influência no clima pesquisadas, é possível afirmar que há dois tipos: os fatores internos e os fatores externos. Os fatores internos têm origem na empresa e são mais fáceis de serem diagnosticados e manejados para a melhoria do ambiente.

Já os fatores externos diferem-se como aqueles que têm origem fora da empresa, mas exercem influência no ambiente funcional e, por isso, não devem ser ignorados. Apesar de mais difíceis de serem manipulados, a gestão pode atuar sobre seus efeitos.

A pesquisa realizada na organização da qual se trata aqui, foi desenvolvida e aplicada, em março de 2014, por uma empresa independente de consultoria de gestão de negócios chamada Hay Group. O modelo que esta empresa utiliza será descrito mais adiante.

Por enquanto, pode-se adiantar que, numa perspectiva de avaliar e melhorar a efetividade dos funcionários são investigados nesse modelo 12 fatores, a saber: cooperação; trabalho, estrutura e processos; clareza e direcionamento; confiança na liderança; qualidade e foco no cliente; respeito e reconhecimento; oportunidades de desenvolvimento; remuneração e benefícios; gestão de desempenho; autonomia e empowerment; recursos e, por fim, treinamento.

Porém, como o objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção atual dos funcionários em relação aos resultados desfavoráveis retratados pela pesquisa de 2014, apenas cinco destes fatores serão agora considerados.

Estes fatores que apresentaram resultados negativos são: recursos; treinamentos; trabalho, estrutura e processos; gestão de desempenho; cooperação; remuneração e benefícios.

## 2.7 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Viu-se que a pesquisa de clima organizacional tem o propósito de propiciar aos gestores uma análise mais estruturada sobre as características do ambiente empresarial. Do mesmo modo, já ficou claro que ela é um instrumento de precisão na tomada de decisões, no estabelecimento de estratégias, na setorização de ações e é facilitadora nos processos de mudanças.

Os resultados obtidos com a pesquisa de clima demonstram de forma empírica as percepções que os colaboradores têm da empresa onde atuam (PIRES; SOUZA, 2014).

Sabe-se que mais do que motivar os clientes internos, é preciso buscar seu comprometimento e o gerenciamento do clima, facilitado pelos resultados da pesquisa, é uma estratégia no sentido de que busca a qualidade de vida das pessoas e o aprimoramento nos negócios.

Também foi posto que o clima organizacional resulta da influência de uma rede complexa de vários fatores que devem ser analisados em conjunto. O clima só pode ser determinado pela combinação de vários elementos que compõem a dinâmica organizacional, que combinam e se completam (ZAGO, 2000).

Devido à dimensão multifacetada dos aspectos que influenciam o clima, pode-se dizer que o planejamento e a definição das variáveis que serão pesquisadas é uma etapa de fundamental importância para a obtenção de um diagnóstico preciso para estabelecer os padrões de qualidade que deverão ser alcançados. O foco deve estar nos objetivos propostos.

Na ótica de Luz (2014):

Planejamento estratégico, realinhamento da cultura, melhoria de produtividade e rentabilidade, além do estabelecimento de um novo canal de comunicação entre colaborador e empresa são algumas realizações que se tornaram mais simples de serem desenvolvidas a partir do diagnóstico de clima organizacional.

Como as organizações têm realidades distintas, naturalmente as necessidades e expectativas também divergem. Para atender essas peculiaridades, foram desenvolvidos alguns tipos de pesquisa de clima, como se observa a seguir:

### **2.7.1 Modelo de Litwin e Stringer**

Segundo a literatura, foi o primeiro a ser testado em empresa de grande porte, em 1968 nos Estados Unidos e reforçou as teses comportamentalistas. Eles definiram nove variáveis e testaram em uma situação de laboratório criando três empresas com tipos diferentes de liderança: a primeira sendo autoritária, a segunda democrática e a terceira voltada para a realização.

Os resultados obtidos quanto à satisfação pessoal foram altos nos grupos onde a liderança era democrática ou voltada para a realização (essa com lucros muito maiores que as outras) e baixos no grupo de liderança autoritária.

Foi possível concluir com a pesquisa que, muitas vezes, a tarefa de criar um clima de realização consiste basicamente em modificar a atitude da administração (MOREIRA, 2012).

A pesquisa de Litwin e Stringer compõe-se de 50 questões afirmativas sobre a empresa sendo que as respostas são dadas conforme a escala de Likert. As nove dimensões abrangidas são: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, valor, suporte, padrões, conflito e identidade.

### **2.7.2 Modelo de Kolb**

Esse modelo foi desenvolvido em 1986, nos Estados Unidos, baseado na pesquisa de Litwin e Stringere foi influenciada pelos novos conhecimentos adquiridos pela Psicologia aplicada às organizações.

Segundo Moreira (2012), este instrumento proporciona aos pesquisadores identificar como os colaboradores percebem o clima e como gostariam que fosse.

É composto por sete dimensões: conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano, liderança;

### **2.7.3 Modelo de Sbragia**

Esse modelo foi desenvolvido em 1983 pelo professor Roberto Sbragia da Universidade de São Paulo e também baseou-se no modelo de Litwin e Stringer. Muito mais abrangente, resultou de um estudo feito em 13 instituições de ensino público no Brasil.

Bispo (2006) afirma que este estudo demonstrou várias deficiências institucionais relacionadas às políticas e estratégias de setores de recursos humanos não só das instituições pesquisadas, mas também como reflexo de outras empresas do setor público e privado no Brasil.

Compõe-se de vinte indicadores: conformidade; estrutura; recompensas; cooperação; padrões; conflitos; identidade; estado de tensão; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; autonomia presente; prestígio obtido; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; forma de controle (SBRAGIA, 1983).

#### **2.7.4 Modelo de Bispo**

Esse modelo foi desenvolvido por Carlos Alberto F. Bispo, em 2004, no Brasil e foi aplicado em duas empresas públicas de grande porte. Também pode ser aplicado em organizações privadas.

A pesquisa amplia ainda mais o leque de indicadores. O autor se posiciona da seguinte maneira em relação ao aumento de fatores:

Esses novos fatores surgiram devido à evolução da sociedade através da globalização, das inovações tecnológicas, da grande difusão das informações e do aumento da concorrência entre as empresas, o que fez com que essas exigissem mais de seus funcionários e esses, em contrapartida, mais cultos, mais informados e mais organizados, também passaram a exigir mais das empresas.

Uma característica peculiar desse modelo é que propõe uma escala de respostas com apenas três alternativas sendo elas as expressões não, mais ou menos ou sim, mas adapta-se a outras formas de respostas.

Os fatores dividem-se em internos e externos, sendo que são considerados fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho/casa e vida profissional.

Os fatores externos de influência são: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

### 2.7.5 Comparativo entre os modelos

Esses quatro modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados podem ser aplicados em empresas de qualquer natureza, pública ou privada, de qualquer porte.

A fim de facilitar a compreensão entre os quatro modelos, principalmente quanto a abrangência dos fatores, apresenta-se o seguinte quadro comparativo:

Quadro 1 - Comparação entre modelos e seus fatores

Fatores e indicadores	Modelo de Litwin e Stringer	Modelo de Kolb	Modelo de Sbragia	Modelo de Bispo
<b>Fatores internos</b>				
Estrutura / regras	x	-	x	x
Responsabilidade / autonomia	x	x	x	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	x	x	x	-
Relacionamento / cooperação	x	-	x	x
Conflito	x	-	x	-
Identidade / orgulho	x	-	x	x
Clareza organizacional	-	x	x	x
Liderança / suporte	-	x	-	x
Participação / iniciativa / integração	-	-	x	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	x	x
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	x	x
Comunicação	-	-	x	-
Cultura organizacional	-	-	-	x
Estabilidade no emprego	-	-	-	x
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	x
Nível sociocultural	-	-	-	x
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	x
Férias / lazer	-	-	-	x



Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Bispo, 2006 (adaptação da autora).

Percebe-se que quanto à abordagem dos fatores, intensificou-se com o passar dos anos. Chama a atenção o fato de aparentemente os modelos tanto de Litwin e Stringer quanto o de Kolb, ainda tão utilizados, aparentemente cobrirem um número reduzido de indicadores. Vê-se o quanto é significativa a adaptação dos modelos à realidade de cada organização. Também é possível notar que entre os quatro, apenas o de Bispo elenca os fatores externos. Em contrapartida, esse modelo desconsidera fatores internos tradicionais como responsabilidade, motivação, conflito, participação e comunicação.

Além desses quatro modelos que se adaptam à diversos contextos empresariais, outras pesquisas foram desenvolvidas voltadas para assuntos ou categorias mais específicas e são importantes estudos sobre clima organizacional, como se vê a seguir.

### 2.7.6 Modelo de Coda

Foi desenvolvido pelo professor Roberto Coda, em 1997 a partir de estudos sobre motivação e liderança organizacional, em cinco organizações de grande porte tanto do setor público quanto do privado.

Os fatores investigados por Coda foram: qualidade, estrutura organizacional/filosofia de gestão, identificação com a empresa, processo de comunicação, reconhecimento provido, relacionamento com a comunidade, relacionamento interdivisional, relacionamento no ambiente de trabalho, políticas de recursos humanos, política de remuneração, política de avaliação de desempenho, política de benefícios, política de treinamento, política de promoção/perspectiva de carreira, política de seleção, estilo/qualidade de chefia, natureza do trabalho realizado e autoestima.

O estudo de Coda foi bem mais amplo que os anteriores, analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários (BISPO, 2006).

### 2.7.7 Modelo de Rizzatti

Foi desenvolvido em 1995 por Gerson Rizzatti para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. Em 2002, o autor aperfeiçoou o modelo em sua tese de doutorado, quando ampliou o estudo envolvendo as universidades federais da região sul do Brasil.

Segundo Bispo (2006) é um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, mas não pode ser aplicado genericamente em qualquer tipo de empresa, uma vez que foi devidamente adaptado a uma determinada categoria de organização.

A pesquisa aborda doze categorias de análise, sendo elas:

- a) imagem institucional avalia a satisfação do funcionário, o sentimento de identidade, o prestígio obtido;
- b) política de recursos humanos analisa as políticas governamentais, as políticas institucionais e as ações sindicais;
- c) sistema de assistência e benefícios considera o plano de recursos humanos, os benefícios legais, os benefícios assistenciais;
- d) estrutura organizacional envolve o tamanho, a complexidade e a tecnologia da instituição;
- e) organização e condições de trabalho observa as condições ergonômicas e o controle de tempo de conservação de serviço;
- f) relacionamento interpessoal investiga o relacionamento existente, a cooperação e a consideração humana;
- g) comportamento das chefias estuda a honestidade e credibilidade, o conhecimento das atividades, o estilo de liderança;
- h) satisfação pessoal averigua a satisfação no trabalho, a jornada de trabalho, o reconhecimento proporcionado;
- i) planejamento institucional avalia a informação, o comprometimento, a participação;
- j) processo decisório observa a delegação, a comunicação, os conflitos de interesse;
- k) autonomia universitária considera as políticas do governo e a estratégia da instituição;
- l) avaliação institucional estuda o controle da qualidade dos serviços, a cultura organizacional.

### **2.7.8 Modelo de Kozlowski**

Foi desenvolvido por Steve Kozlowski e Mary Doherty em 1989 a partir de estudos da Psicologia Aplicada com o objetivo de investigar a relação entre clima organizacional e liderança; Avalia-se a liderança, comparando-a com outros indicadores do clima.

Possui onze dimensões para a verificação do clima, sendo elas: estrutura do trabalho, entendimento do trabalho, apropriação, responsabilidade, ênfase de supervisão, participação, suporte, trabalho em equipe, cooperação, gerenciamento consciente e comunicação.

É um modelo mais voltado para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional (BISPO, 2006).

### **2.7.9 Modelo de Levering**

Foi desenvolvido por Robert Levering, entre 1984 e 1997, com a finalidade de avaliar a correlação entre desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos funcionários em relação a elas.

Os resultados obtidos demonstraram a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional. Bispo (2006) conta que esse modelo tem um enfoque mais específico, pois este mostra a qualidade de vida dos colaboradores e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.

Uma grande empresa de consultoria dos Estados Unidos, que atua em outros países incluindo no Brasil, adotou esse modelo e tem utilizando-o para avaliar as cem melhores empresas para se trabalhar nesses países.

### **2.7.10 Modelo de Schneider e Bartlett**

Foi desenvolvida por uma agência de seguros em 1970, onde pesquisaram a interação entre aptidões e desempenho em situações diferentes, além de descrever a estrutura administrativa da empresa. É composta de seis dimensões e as respostas são dadas em uma escala de um a cinco pontos.

As seis dimensões avaliadas são:

- a) suporte administrativo que avalia o interesse, a colaboração, o relacionamento do supervisor em relação ao subordinado (15 itens);

- b) estrutura administrativa que investiga o uso de recursos técnicos, os resultados das vendas (15 itens);
- c) preocupação com os empregados que observa os aspectos relacionados à seleção, à orientação, ao treinamento dos funcionários (13 itens);
- d) independência que tenta aferir a independência do empregado em relação aos controles impostos (11 itens);
- e) conflitos internos que analisa a formação de grupos antagônicos e reações contra a autoridade administrativa (11 itens);
- f) satisfação geral que avalia a satisfação com o número de encontros sociais organizados pela empresa (15 itens).

### **2.7.11 Modelo de Halpin e Croft**

Foi desenvolvida em 1957 primeiramente para ser utilizada em escolas públicas, porém mais tarde foram feitas reuniões e foi adaptada para também ser aplicada em hospitais.

São 64 questões sobre a organização e as respostas obedecem a escala de Likert. Abrange oito variáveis sendo que quatro relacionam-se ao subordinado e às características do grupo e quatro referem-se a atuação da liderança.

Os oito fatores pesquisado são:

- a) envolvimento que observa o grau de entrosamento do funcionário com os fatores realizados pelo grupo (10 itens);
- b) rotina que verifica se o funcionário está sobrecarregado com as atividades de rotina (6 itens);
- c) moral que avalia se o funcionário sente-se realizado, se suas necessidades estão sendo atendidas (10 itens);
- d) amizade que refere-se às relações sociais do funcionário no ambiente de trabalho mesmo que não necessariamente sinta-se realizado (7 questões);
- e) distância que avalia o nível de distanciamento entre funcionário e seu supervisor, se o comportamento verbal da chefia é coerente com suas ações (9 itens);
- f) produção que investiga a percepção de preocupação do supervisor em motivar o funcionário para realizar suas tarefas (11 itens);
- g) consideração que busca perceber se o supervisor trata o funcionário com respeito, como pessoa humana (11 itens).

### 2.7.12 Modelo de Payne e Pheysey

Foi desenvolvida por Payne e Pheysey a partir de uma adaptação da pesquisa feita por Stern em 1970. Este modelo afirma que o clima organizacional expressa a concordância entre as expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes da organização.

As variáveis foram distribuídas em seis escalas, cobrindo vinte e quatro fatores e 343 questões, a saber:

- a) escalas de autoridade que cobre os seguintes fatores: distância do líder (12 itens), questionamento de autoridade (98 itens, igualdade (6 itens); participação do empregado (10 itens);
- b) escalas de restrição cujos fatores são: mentalidade aberta (10 itens), controle (11 itens), segurança física (5 itens);
- c) escalas de interesse pelo trabalho que avalia: orientação prática (10 itens), orientação futura (7 itens), orientação técnica (8 itens), orientação intelectual (11 itens), mudança no trabalho (11 itens), orientação para tarefa (9 itens), envolvimento (20 itens);
- d) escalas de relações pessoas que afere: altruísmo (7 itens), sociabilidade (18 itens), conflito (10 itens), uniformidade (5 itens);
- e) escalas de rotina que investiga: orientação para regra (8 itens), eficiência administrativa (20 itens), convencionalidade (14 itens), prontidão para inovar (10 itens), versalidade do ambiente físico (7 itens);
- f) escalas de comunidade que avalia o fator orientação para a comunidade (16 itens).

Essas são as ferramentas mais utilizadas como base para a coleta de dados da pesquisa de clima organizacional. Entretanto, outros modelos existem e, também, adaptações podem e devem ser feitas no sentido de que a investigação possa retratar fielmente a realidade empresarial.

Como diz Moreira (2012), é de extrema importância a etapa de coleta de dados para a condução da pesquisa. É de acordo como a coleta de dados é feita que pode-se ter dados e resultados que auxiliam ou não na análise dos pontos-alvo da intervenção.

É sempre importante lembrar que o sucesso do estudo está intimamente ligado ao estabelecimento dos objetivos propostos e, conseqüentemente, a escolha das variáveis a serem investigadas.

Santos (1999) afirma que deve-se haver o cuidado de sempre considerar o problema a ser pesquisado e o critério de interesse do pesquisador.

### 2.7.13 Modelo Hay Group

É o modelo utilizado neste estudo. Foi desenvolvido por uma empresa de consultoria de gestão de negócios, fundada por Edward N. Hay em 1943 nos Estados Unidos e presente em 49 países com clientes de todos os setores.

O objetivo declarado do serviço é medir os principais direcionadores que impactam na efetividade dos funcionários, oferecendo um insight para que os líderes possam realizar ações de melhoria de desempenho em múltiplos níveis.

A pesquisa consiste de 74 questões e abrange 12 fatores, a relembrar: cooperação; trabalho, estrutura e processos; clareza e direcionamento; confiança na liderança; qualidade e foco no cliente; respeito e reconhecimento; oportunidades de desenvolvimento; remuneração e benefícios; gestão de desempenho; autonomia e empowerment; recursos e, por fim, treinamento.

Sobre os fatores utilizados neste modelo de pesquisa e, portanto, neste trabalho, segue uma explicação de cada:

Quadro 2 - Lista de fatores da Hay Group

Fatores	Descrição
<b>Autonomia e empowerment</b>	Quando os funcionários têm níveis apropriados de autonomia e poder decisório, eles podem trabalhar com maior efetividade. Além disso, ao administrarem a forma em que realizam seu trabalho, os funcionários são mais propensos a encontrar oportunidades de utilizar ao máximo suas habilidades e competências.
<b>Clareza e direcionamento</b>	As companhias bem-sucedidas reúnem seus funcionários em torno de sua estratégia e metas que têm três coisas em comum: são fáceis de compreender, mensuráveis e relevantes para o trabalho dos funcionários em todos os níveis. A maioria dos funcionários quer contribuir para algo maior e fazer a diferença. Conectar os funcionários com o todo é a essência da liderança transformacional. Ela é fundamental para promover altos níveis de engajamento dos funcionários.

<b>Cooperação</b>	O espírito de cooperação e o trabalho em equipe ajudam as organizações a trabalhar melhor e reagir mais rapidamente aos clientes e concorrentes. A cooperação é uma habilidade importante para os gestores e equipes. As conexões com os colegas de equipe e com as áreas interdependentes são os laços que unem e motivam as pessoas. Quando os funcionários têm obrigações tanto profissionais quanto pessoais uns com os outros, sabem que, se deixarem de realizar uma tarefa ou falharem em dar o melhor de si em seu trabalho, isso poderá prejudicar seus colegas.
<b>Confiança na liderança</b>	O desempenho depende, em grande parte, da qualidade da gestão dos líderes, em todos os níveis. A liderança influencia o modo em que os funcionários percebem a organização como um todo. Os líderes desempenham um papel fundamental em comunicar e reforçar a estratégia e as metas da organização. Os líderes eficazes comunicam as principais mensagens organizacionais e compartilham as informações importantes com seus funcionários de forma concisa, relevante e oportuna.
<b>Oportunidade de desenvolvimento</b>	Os funcionários estão cada vez mais conscientes de que eles são responsáveis pela gestão de sua carreira e que seu futuro depende constantemente do aperfeiçoamento de suas competências. Assim, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento devem estar presentes para serem fortes preditoras do envolvimento do funcionário com a organização.
<b>Remuneração e benefícios</b>	É importante que as organizações assegurem que os sistemas de remuneração e benefícios sejam percebidos como adequados em reconhecer os esforços dos funcionários. Clarificar a equidade, tanto interna como externa é essencial para que os funcionários confiem que estão recebendo um retorno apropriado por seus investimentos na organização.
<b>Gestão de desempenho</b>	Quando os gestores utilizam as ferramentas de gestão de desempenho para clarificar expectativas e estabelecer metas, as pessoas, as equipes e a organização em geral apresentam um melhor desempenho. Metas e prioridades claras aprimoram o desempenho porque permitem que os

	<p>funcionários se concentrem em tarefas essenciais e de valor agregado. Da mesma maneira, metas cada vez mais desafiadoras, um monitoramento de desempenho e feedback contínuos, irão ajudar a assegurar que as habilidades dos funcionários sejam desenvolvidas e aproveitadas ao máximo.</p>
<b>Qualidade e foco no cliente</b>	<p>Qualidade é algo fundamental para o sucesso do negócio. Para entregar produtos e serviços de qualidade, as empresas devem atender ou superar as expectativas dos clientes, ao mesmo tempo em que fazem um uso eficiente dos recursos internos. Somente é possível concentrar-se verdadeiramente nas necessidades dos clientes se os funcionários trabalharem juntos em prol de um objetivo comum. Isto requer um clima que incentive e apoie o trabalho em equipe e promova inovação e melhoria contínua.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Um ambiente de trabalho de suporte é fundamental para garantir que o comprometimento e o esforço discricionário de funcionários motivados não sejam desperdiçados. As pessoas somente conseguem dar o melhor de si quando têm as informações, o treinamento e os recursos (como, por exemplo, ferramentas, tecnologia, equipamentos e suprimentos) de que necessitam para realizar seu trabalho efetivamente.</p>
<b>Respeito e relacionamento</b>	<p>O cuidado com que os gestores cuidam de suas pessoas e aplicam as políticas e os procedimentos de forma justa influenciam os laços emocionais entre os funcionários e sua organização. Este é um aspecto importante no engajamento dos funcionários.</p>
<b>Treinamento</b>	<p>As pessoas precisam das habilidades e ferramentas certas para realizar seu melhor desempenho. Funcionários bem treinados serão mais propensos a realizar seu trabalho com entusiasmo e espírito positivo, além de demonstrar níveis mais altos de comprometimento com a organização. Ao avaliar as necessidades de treinamento e desenvolvimento em sua área, considere as habilidades de que seus funcionários necessitam para ajudar a organização a atingir seus objetivos.</p>
<b>Trabalho, estrutura e</b>	<p>Quando se exige dos funcionários o máximo de seus esforços, eles também querem sentir que estão trabalhando de forma inteligente. Os</p>



<b>processos</b>	funcionários precisam perceber que a organização não introduz barreiras que dificultam a realização de seus trabalhos. A eficiência operacional é particularmente importante em ambientes com altas cargas de trabalho.
------------------	---

Fonte: Hay Group, 2014 (adaptação da autora).

As questões da pesquisa são respondidas obedecendo a escala de Thurstone que oferece três alternativas: favorável, neutro e desfavorável.

A fim de facilitar a interpretação dos dados coletados, a empresa fornece um relatório com os resultados em gráficos e disponibiliza para comparação um benchmark externo, que é formado por dados de pesquisas de clientes da empresa de consultoria que foram coletados nos últimos cinco anos, sendo estes dados atualizados anualmente. Também há momentos em que o relatório apresenta os resultados de benchmark de indústrias e de organizações de alto desempenho.

O relatório apresenta as matrizes de efetividade, os resultados por fator e por questão distribuídos em unidades de negócios, região nível hierárquico, de pontamento e de tempo de casa. Também são destacadas as dez questões que receberam as respostas mais favoráveis na empresa e as dez mais desfavoráveis.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção é destinada à descrição dos procedimentos e métodos utilizados para a realização deste trabalho. Serão apresentados a seguir, a coleta de dados, os procedimentos de coleta, os instrumentos utilizados e a preparação e análise dos dados.

#### **3.1 PESQUISA DESCRITIVA**

A pesquisa descritiva tem caráter conclusivo, desta forma, os dados coletados pelo pesquisador possuem a função de examinar relações, podendo-se generalizar o resultado encontrado para população abordada. Assim, para o desenvolvimento desta etapa é necessário que se tenha conhecimento anterior sobre o problema (MALHOTRA et al., 2005).

Malhotra et al. (2005) destacam o levantamento de campo como uma das principais técnicas deste tipo de pesquisa, sendo que esta é classificada como método descritivo. Para este estudo, então, foi utilizado o levantamento de campo para atender aos objetivos ao qual a pesquisa se propõe. A seguir serão detalhados os procedimentos, instrumentos de coleta de dados, amostra, entre outros.

##### **3.1.1 Levantamento de campo**

Malhotra et al. (2005) definem levantamento de campo como um estudo no qual busca-se os dados necessários junto ao público alvo, através de uma série de perguntas que podem ser realizadas pessoalmente, por telefone, por correio ou por meio eletrônico. Este método apresenta vantagens como a facilidade, confiabilidade, simplicidade e inexistência de tendenciosidade por parte do entrevistador.

Neste estudo optou-se por utilizar o meio eletrônico para a realização do levantamento tendo em vista que o público alvo da pesquisa utiliza a internet no dia a dia de suas atividades profissionais. Além disso, contribuíram para a escolha deste meio a praticidade e rapidez com a qual os dados poderiam ser coletados e, principalmente, a garantia do anonimato, que é de suma importância para que o colaborador se sinta seguro em responder com sinceridade sobre sua visão em relação à organização.

### **3.1.2 Instrumento de coleta de dados**

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de questionário, elaborado através da ferramenta Google Forms, da qual é possível elaborar questionários personalizados. O formulário foi disponibilizado aos colaboradores através de e-mails.

O questionário foi estruturado pautando-se nas 10 questões definidas como questões desfavoráveis pela pesquisa de clima aplicada em 2014 na entidade, para que fosse possível atender aos objetivos. Foram utilizadas as mesmas perguntas da pesquisa na qual foi aplicada em 2014, bem como a utilização da escala de Thurstone conforme a pesquisa anterior.

### **3.1.3 Amostra**

De acordo com Malhotra et al. (2005) uma população é caracterizada pela soma de elementos que compartilham determinadas características. Já Gil (2002) afirma que a pesquisa do tipo levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Ainda de acordo com o autor, quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo. Neste caso, a população desta pesquisa é composta por 63 colaboradores da organização. Em função da disponibilidade da organização, optou-se por utilizar para a presente pesquisa toda a população, portanto podemos caracterizá-la como uma pesquisa censitária. No entanto, 3 dos 63 colaboradores não responderam ao questionário, portando a pesquisa refere-se à 60 respondentes.

### **3.1.4 Coleta de dados**

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através da ferramenta Google Forms na qual foi enviado o endereço eletrônico através de e-mail aos participantes. A coleta ocorreu entre os dias 4 e 7 de outubro de 2016.

### **3.1.5 Análise dos dados**

Após a conclusão da coleta de dados, iniciou-se a análise a partir das ferramentas Google Forms e Excel. A ferramenta Google Forms faz a compilação dos dados e disponibiliza-os através do Excel.

Conforme Malhotra et al. (2005), é necessário que seja feita uma preparação dos dados, na qual consiste em verificar os questionários que estão dentro dos padrões aceitáveis pela pesquisa. De acordo com o autor, esta etapa inicia-se pela verificação se há ou não integridade e qualidade nos dados obtidos. Ressalta-se que não houve necessidade de desconsiderar nenhum questionário respondido pois a elaboração do mesmo foi feita de forma em que era aceita apenas uma resposta por questão e também sendo obrigatório responder todas para que fosse possível concluir a participação. Portanto, todas as respostas estavam dentro do padrão esperado.

Para a apresentação dos resultados utilizou-se de gráficos e quadros do Excel, pois estes demonstram as informações de forma clara e permitem um entendimento facilitado dos dados apresentados.

O quadro a seguir apresenta as questões que foram utilizadas nesta pesquisa relacionada com seus respectivos fatores. Percebe-se que houveram fatores que apresentaram mais de uma questão, bem como fatores que não apareceram na relação das perguntas desfavoráveis.

Quadro 3 - Questões desfavoráveis e seus respectivos fatores

<b>Fatores</b>	<b>Questões</b>
<b>Recursos</b>	A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho
<b>Treinamentos</b>	Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função
<b>Trabalho, estrutura e processos</b>	A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável
	As mudanças que ocorrem na entidade são comunicadas eficazmente
<b>Gestão de desempenho</b>	Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho
	Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração
<b>Cooperação</b>	Há comunicação entre as áreas da entidade
	Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo
<b>Remuneração e benefícios</b>	O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo
	Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha

	remuneração em relação ao mercado
--	-----------------------------------

Fonte: Hay Group, 2014 (adaptação da autora).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa contendo as 10 questões classificadas como desfavoráveis na pesquisa de clima realizada na organização em 2014.

Primeiro será apresentada a entidade da qual foi referência de estudo. Após, serão apresentados os fatores que correspondem às questões mais desfavoráveis identificadas na pesquisa, para então depois apresentar as análises. Elas serão divididas em duas etapas: a primeira constará um gráfico comparativo com as respostas dos colaboradores em 2014 e em 2016, com uma análise individual por questão. Na segunda etapa serão apresentadas as análises por fatores utilizando-se da metodologia da Hay Group. Por fim, serão apresentadas algumas sugestões.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização que serviu de base para este estudo faz parte de um sistema cooperativo e foi criada em novembro de 2004. A empresa surgiu devido a preocupação dos cooperados deste sistema com o seu futuro, com o aumento da expectativa de vida e a conscientização da necessidade de investir em um complemento de renda para a fase de aposentadoria.

Assim sendo, os cooperados solicitaram à cooperativa uma alternativa que pudesse sanar essa necessidade e auxiliá-los com o planejamento financeiro. Foi então que criaram a entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos, regida pela Lei Complementar nº 109, de 2001, com o objetivo de administrar Planos de Benefícios Previdenciários Fechados.

Hoje, a empresa está presente em 10 estados brasileiros, comercializando seu plano de previdência em todas as singulares deste sistema. São mais de 53 mil participantes em fase de contribuição que possuem o principal plano da entidade, totalizando um patrimônio de mais de 1,7 bilhões.

A empresa tem como missão promover a proteção familiar e a qualidade de vida com a disseminação da cultura previdenciária aos associados dos instituidores, administrando planos de benefícios com excelência, transparência e segurança.

Seus valores são a excelência, transparência, segurança, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, profissionalismo, criatividade e comprometimento. Já a sua visão

é ser reconhecida, por sua competência e eficácia, como a melhor administradora de Planos Instituídos de Previdência Complementar do país.

Embora ainda jovem, a empresa administra dois planos de previdência e vem conquistando uma parcela grande do mercado de previdência privada. A organização possui o maior plano instituído do país, está próxima de chegar à marca de R\$ 2 bilhões em patrimônio e está na fase final de desenvolvimento do seu terceiro plano de previdência, que poderá ser ofertado por qualquer cooperativa do Brasil.

Para conseguir atingir esses números e essas conquistas, a entidade precisa que seus funcionários estejam alinhados com sua missão, valores e visão, que entendam e incorporem a cultura da empresa, que convivam em um ambiente agradável e propício para um bom desempenho de suas atividades. A organização entende que seus colaboradores são essenciais para o crescimento da empresa, por isso busca manter um clima positivo, no qual seus funcionários sintam-se felizes e orgulhosos de trabalharem na entidade.

Sendo assim, um dos meios utilizados para acompanhar o clima da organização é através da ferramenta de pesquisa de clima. Em 2014, a organização contratou uma empresa de consultoria chamada Hay Group para aplicar esta ferramenta e verificar como estava a percepção dos colaboradores em relação aos fatores de clima.

#### 4.2 FATORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORÁVEIS IDENTIFICADOS EM 2014

Na metodologia da Hay Group (2014), existem 12 fatores que englobam o clima organizacional de uma empresa. Estes fatores já foram apresentados anteriormente no capítulo de fundamentação teórica no item 2.7.13, onde foi apresentado este modelo.

Destes fatores, 6 estavam presentes nas questões identificados como desfavoráveis, objeto principal deste estudo. A seguir, um quadro com estes fatores:

Quadro 4 - Fatores identificados nas questões desfavoráveis

Fatores	Descrição
<b>Recursos</b>	Um ambiente de trabalho de suporte é fundamental para garantir que o comprometimento e o esforço discricionário de funcionários motivados não sejam desperdiçados. As pessoas somente conseguem dar o melhor de si quando têm as informações, o treinamento e os

	<p>recursos (como, por exemplo, ferramentas, tecnologia, equipamentos e suprimentos) de que necessitam para realizar seu trabalho efetivamente.</p>
<b>Treinamento</b>	<p>As pessoas precisam das habilidades e ferramentas certas para realizar seu melhor desempenho. Funcionários bem treinados serão mais propensos a realizar seu trabalho com entusiasmo e espírito positivo, além de demonstrar níveis mais altos de comprometimento com a organização. Ao avaliar as necessidades de treinamento e desenvolvimento em sua área, considere as habilidades de que seus funcionários necessitam para ajudar a organização a atingir seus objetivos.</p>
<b>Cooperação</b>	<p>O espírito de cooperação e o trabalho em equipe ajudam as organizações a trabalhar melhor e reagir mais rapidamente aos clientes e concorrentes. A cooperação é uma habilidade importante para os gestores e equipes. As conexões com os colegas de equipe e com as áreas interdependentes são os laços que unem e motivam as pessoas. Quando os funcionários têm obrigações tanto profissionais quanto pessoais uns com os outros, sabem que, se deixarem de realizar uma tarefa ou falharem em dar o melhor de si em seu trabalho, isso poderá prejudicar seus colegas.</p>
<b>Trabalho, estrutura e processos</b>	<p>Quando se exige dos funcionários o máximo de seus esforços, eles também querem sentir que estão trabalhando de forma inteligente. Os funcionários precisam perceber que a organização não introduz barreiras que dificultam a realização de seus trabalhos. A eficiência operacional é particularmente importante em ambientes com altas cargas de trabalho.</p>
<b>Gestão de desempenho</b>	<p>Quando os gestores utilizam as ferramentas de gestão de desempenho para clarificar expectativas e estabelecer metas, as pessoas, as equipes e a organização em geral apresentam um melhor desempenho. Metas e prioridades claras aprimoram o desempenho porque permitem que os funcionários se concentrem em tarefas essenciais e de valor agregado. Da mesma maneira, metas cada vez mais desafiadoras, um monitoramento de desempenho e feedback contínuos, irão ajudar a</p>



	assegurar que as habilidades dos funcionários sejam desenvolvidas e aproveitadas ao máximo.
<b>Remuneração e benefícios</b>	É importante que as organizações assegurem que os sistemas de remuneração e benefícios sejam percebidos como adequados em reconhecer os esforços dos funcionários. Clarificar a equidade, tanto interna como externa é essencial para que os funcionários confiem que estão recebendo um retorno apropriado por seus investimentos na organização.

Fonte: Hay Group, 2014 (adaptação da autora).

### 4.3 ATUAL PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO AOS PONTOS CRÍTICOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS EM 2014

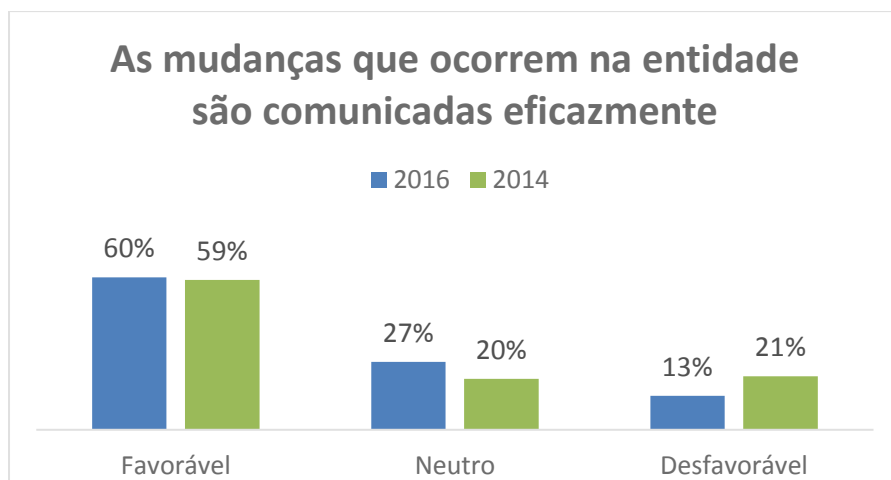
Aqui, será apresentado as análises de cada questão da pesquisa realizada. Nos gráficos será possível verificar as respostas da pesquisa atual e também as de 2014, para facilitar a compreensão e a comparação entre os resultados.

#### 4.3.1 As mudanças que ocorrem na entidade são comunicadas eficazmente

Podemos notar que a maioria (60%) dos funcionários considera eficaz a comunicação sobre as mudanças na entidade. Ainda assim, houve 27% dos respondentes que não se posicionaram a respeito e outros 13% que responderam desfavoravelmente. Se compararmos com o resultado obtido na pesquisa de 2014, notamos que houve uma diminuição na quantidade de colaboradores que responderam desfavoravelmente (redução de 8 pontos percentuais), porém aumentou o percentual de neutros.

Há uma indicação que a comunicação sobre as mudanças ainda precisa ser melhorada, apesar de o percentual desfavorável ter diminuído.

Gráfico 1 - Comunicação sobre mudanças



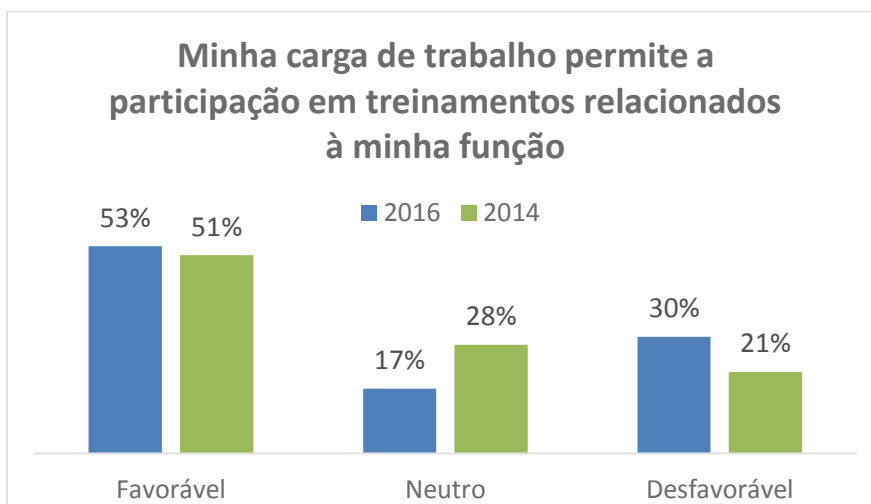
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.3.2 Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função

Nesta questão percebemos que a opinião desfavorável aumentou em comparação ao resultado obtido em 2014. Na época, o percentual desta questão era de 51% favorável, 28% neutro e 21% desfavorável. Hoje, constata-se um aumento de 9 pontos percentuais em relação às respostas desfavoráveis e apenas 2 pontos percentuais para as favoráveis.

Considerando que treinamentos são fundamentais para o bom desempenho do colaborador e auxilia na motivação, a organização deve atentar para esta indicação de insatisfação com a impossibilidade de participação em treinamentos.

Gráfico 2 - Participação em treinamentos



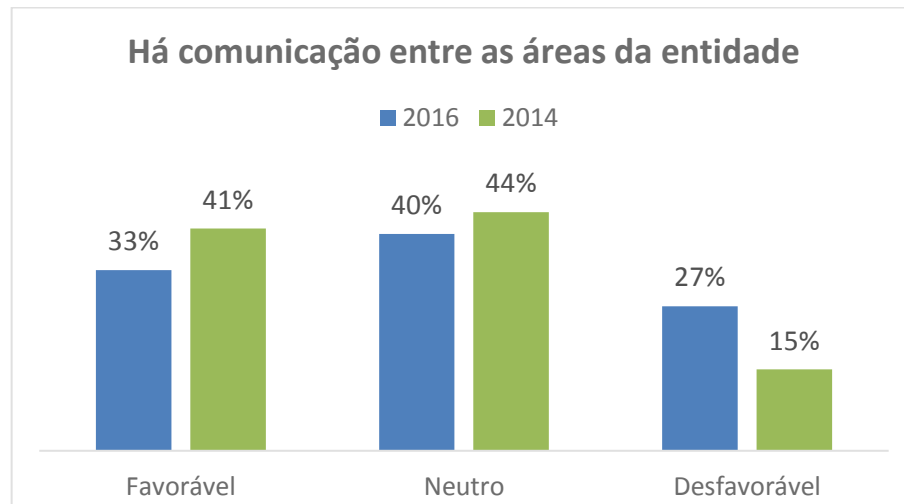
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

### 4.3.3 Há comunicação entre as áreas da entidade

Este resultado demonstra como a opinião dos colaboradores está dividida equilibradamente em relação à comunicação entre as áreas. Comparando com os resultados de 2014, percebe-se que houve mudança em todas as opções de resposta, porém a mais significativa foi a diminuição das respostas favoráveis e o aumento no percentual dos respondentes desfavoráveis, somando 12 pontos percentuais.

Estes resultados apontam a importância imediata de um plano de ação para melhorar a comunicação entre as áreas da organização, pois percebe-se uma tendência em os colaboradores não considerarem eficaz.

Gráfico 3 - Comunicação entre áreas

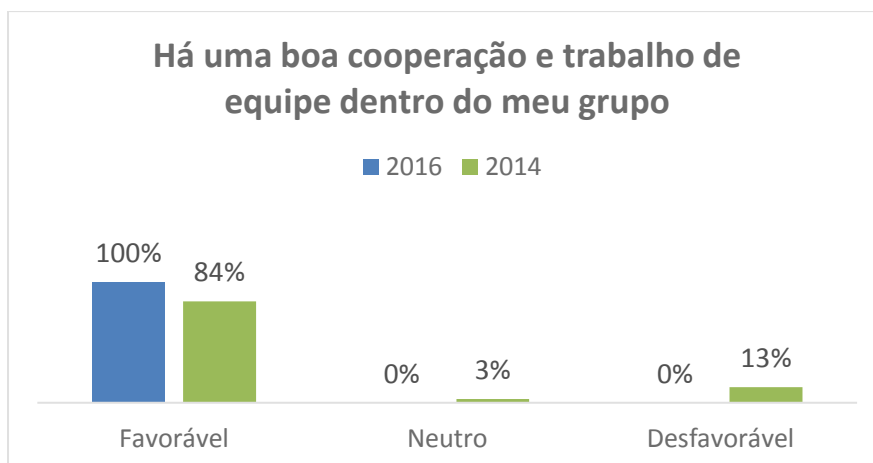


Fonte: Elaboração da autora, 2016.

### 4.3.4 Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo

Esta questão foi a que trouxe o melhor resultado em comparação com 2014. Na época, haviam 13% dos colaboradores que não consideravam que havia uma boa cooperação e trabalho de equipe em seu setor e 3% que posicionaram-se como neutro. Hoje, 100% dos respondentes afirmam que há uma boa cooperação, sendo um resultado muito satisfatório.

Gráfico 4 - Cooperação em equipe



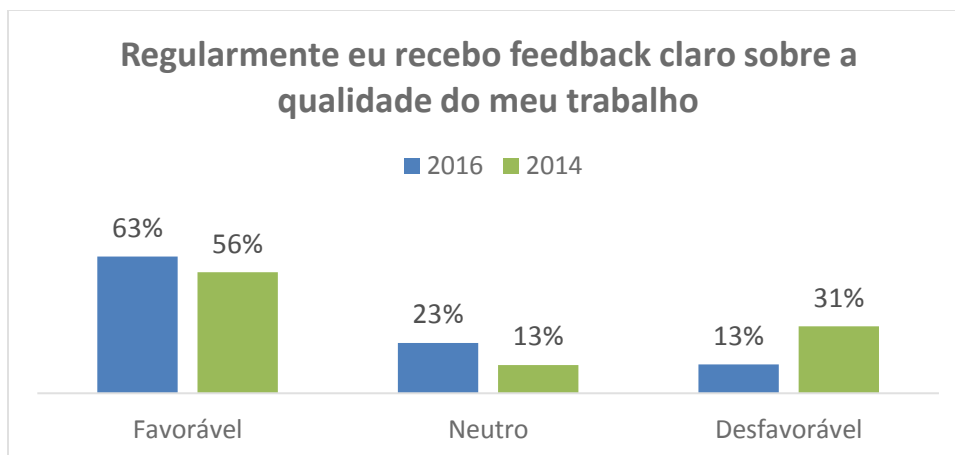
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.3.5 Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho

Houve uma diminuição expressiva na quantidade de respostas desfavoráveis entre a pesquisa de 2014 e a atual: foram 18 pontos percentuais a menos para as respostas desfavoráveis em 2016. Apesar do aumento no percentual de respostas neutras (10%), também aumentou as respostas favoráveis em 8%.

Podemos considerar duas situações: a primeira é de que houve uma melhora na frequência em que os gestores dão feedback para seus funcionários, justificando o aumento nas respostas favoráveis. A segunda é que como entraram novos colaboradores na entidade há pouco tempo, estes não souberam posicionar-se em relação à frequência em que ocorrem os feedbacks.

Gráfico 5 - Feedback



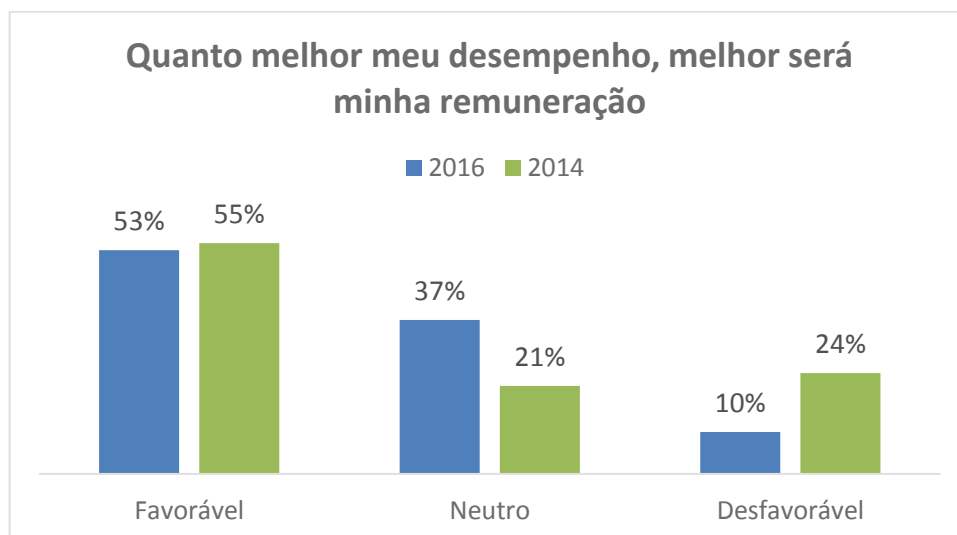
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.3.6 Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração

Nota-se que houve pouca variação percentual em relação aos favoráveis à afirmação (apenas 2 pontos percentuais), porém houve uma significativa mudança na redução de desfavoráveis (14 pontos percentuais) e aumento nas respostas neutras (16 pontos percentuais).

Podemos supor que este aumento nas respostas neutras dá-se pelo fato de haver uma quantidade considerável de novos colaboradores que não souberam se posicionar em relação a questão por não ter tempo de casa suficiente para formar uma opinião. Outra hipótese seria que os colaboradores que responderam como neutro não conseguem atrelar as promoções salariais ao desempenho exercido.

Gráfico 6 - Desempenho



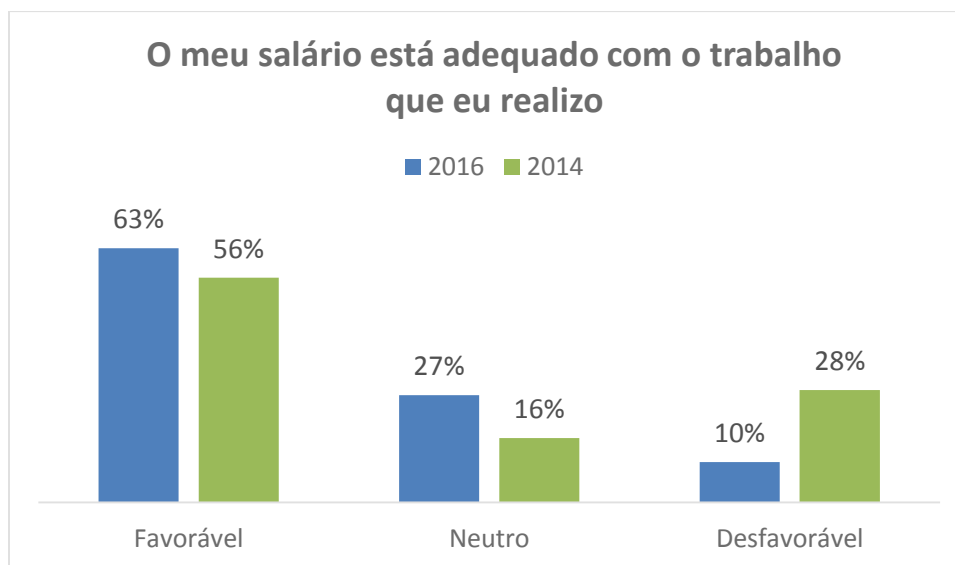
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.3.7 O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo

Comparando as respostas da pesquisa de 2014 e as de 2016, percebe-se que houve uma diminuição no percentual de respostas desfavoráveis de 18 pontos percentuais, porém um aumento de 11 pontos percentuais em respostas neutras e 7 pontos nas respostas favoráveis.

Podemos concluir que nem todos os colaboradores acreditam que seu salário está alinhado com as atividades que desempenha na organização. Apesar de ter havido uma significativa diminuição no percentual de respostas desfavoráveis, o maior aumento foi na opção neutra, que pode ser interpretado como falta de posicionamento sobre a questão.

Gráfico 7 - Remuneração



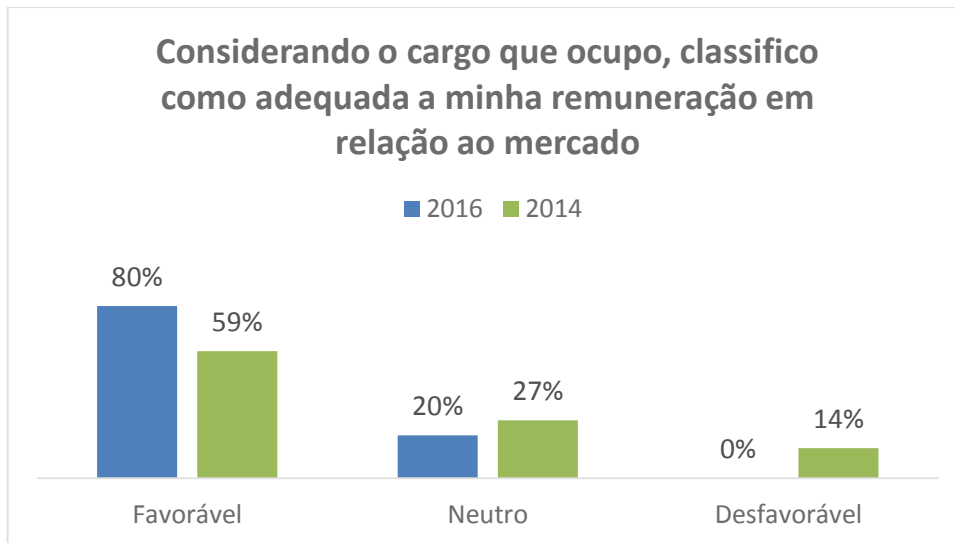
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### **4.3.8 Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado**

Nota-se que houve um aumento de 21 pontos percentuais nas respostas favoráveis para esta questão em comparação às respostas de 2014. Destaca-se a ausência de respostas desfavoráveis, sendo um ótimo indicador para a entidade. Em relação às respostas neutras, houve uma diminuição de 7 pontos percentuais comparado à 2014.

Podemos dizer que houve uma grande mudança positiva considerando o aumento de respostas na opção favorável. Em relação as respostas neutras, podemos supor que os respondentes não souberam comparar seus salários com o mercado, talvez por falta de informação acerca do que é oferecido como remuneração em outras organizações. É importante destacar o fato de não ter havido resposta desfavorável, demonstrando o contentamento dos colaboradores com seus respectivos salários.

Gráfico 8 - Remuneração



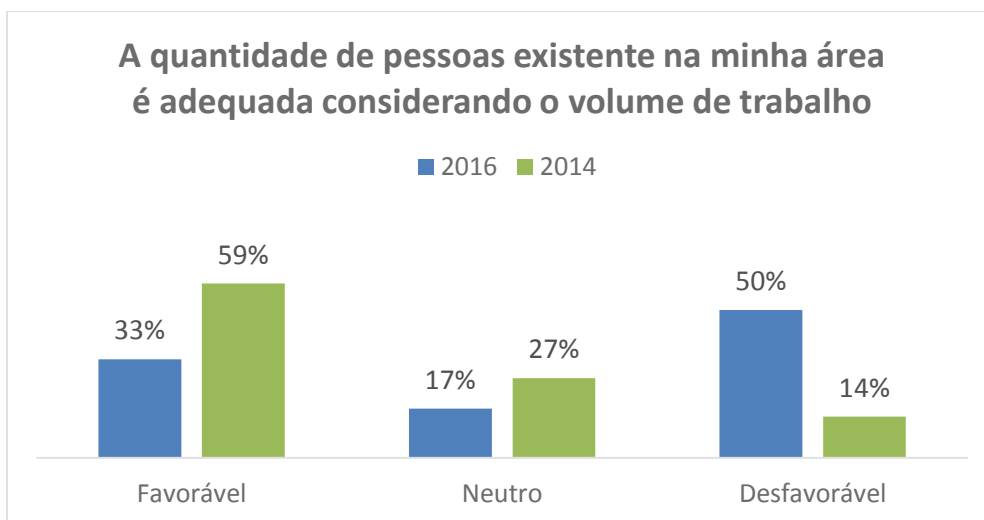
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### **4.3.9 A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho**

Esta questão continua sendo a de maior descontentamento dos colaboradores havendo, inclusive, um aumento de 36 pontos percentuais na opção de resposta desfavorável. Percebe-se que houve diminuição nos percentuais favoráveis e neutro, reforçando o posicionamento de insatisfação à quantidade de volume de trabalho para a quantidade de pessoas existentes para executar.

Este é um ponto importante que a entidade deverá focar após a conclusão desta pesquisa, pois é evidente que os colaboradores estão vivenciando um excesso de volume de trabalho. Quando isto ocorre, o rendimento e a motivação dos colaboradores pode cair, interferindo diretamente no seu desempenho.

Gráfico 9 - Volume de trabalho



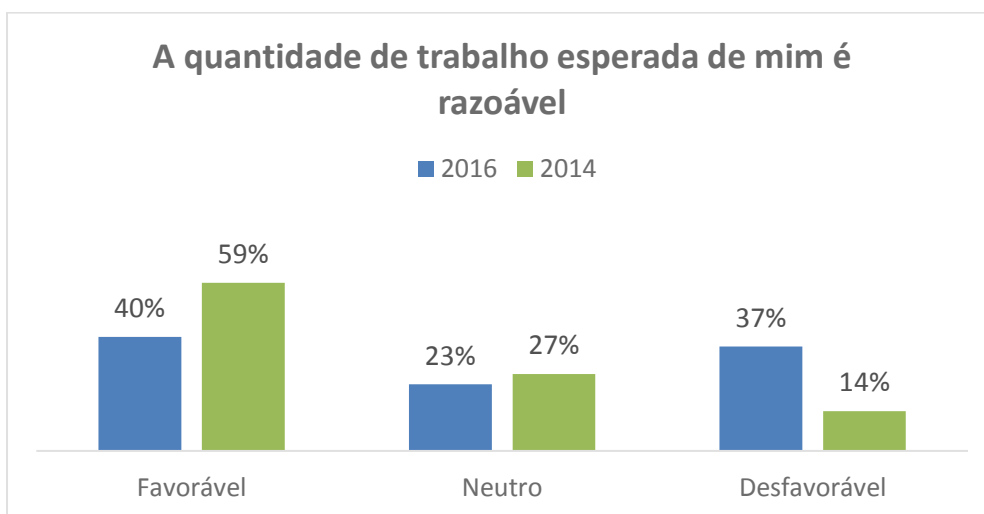
Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.3.10 A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável

Nota-se que houve um considerado aumento no percentual de respostas desfavoráveis. O aumento foi de 23 pontos percentuais, enquanto que as respostas favoráveis diminuíram 19 pontos percentuais e as neutras 4 pontos.

O resultado desta questão foi de encontro com o resultado da questão que aborda sobre volume de trabalho em relação a quantidade de pessoas para realizá-lo, reforçando a afirmação de que a quantidade de trabalho está sendo considerada alta pelos colaboradores, causando insatisfação por parte destes.

Gráfico 10 - Volume de trabalho



Fonte: Elaboração da autora, 2016.



#### 4.3.11 Apresentação da variação dos resultados desfavoráveis por questão

Após a compilação dos dados e suas análises, foi elaborado um quadro para fins de comparação entre os percentuais de respostas desfavoráveis das questões nos anos de 2014 e 2016.

Quadro 5 - Variação de respostas desfavoráveis

Fatores	Questões	% desfavorável	
		2016	2014
<b>Recursos</b>	A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho	50%	41%
<b>Trabalho, estrutura e processos</b>	A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável	37%	14%
<b>Treinamentos</b>	Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha função	30%	21%
<b>Cooperação</b>	Há comunicação entre as áreas da entidade	27%	15%
<b>Trabalho, estrutura e processos</b>	As mudanças que ocorrem na entidade são comunicadas eficazmente	13%	21%
<b>Gestão de desempenho</b>	Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho	13%	31%
<b>Gestão de desempenho</b>	Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração	10%	24%
<b>Remuneração e benefícios</b>	O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo	10%	28%
<b>Cooperação</b>	Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo	0%	13%
<b>Remuneração e benefícios</b>	Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado	0%	14%

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

#### 4.4 ANÁLISES POR FATORES

Aqui será feita uma análise referente aos fatores que apareceram na listagem das perguntas desfavoráveis.

##### 4.4.1 Cooperação

No conceito do fator Cooperação da Hay Group (2014), a definição aborda sobre o trabalho em equipe e seus efeitos na organização, definindo como uma habilidade importante para os gerentes e equipes para reagir mais rapidamente aos clientes e concorrentes. A cooperação une e motiva as pessoas, tornando as obrigações não só profissionais, mas também pessoais, aumentando o comprometimento para que seus colegas não sejam prejudicados.

Na relação das questões, o fator teve duas perguntas que foram para a lista das 10 mais desfavoráveis. A primeira abordava sobre comunicação entre as áreas (gráfico 3), na qual pudemos perceber que houve um aumento no percentual de respostas desfavoráveis em relação à 2014. Sabe-se que a comunicação é uma ferramenta de suma importância para uma organização, não só para manter as pessoas informadas, mas também para transmitir segurança sobre os acontecimentos.

A segunda questão deste fator abordava sobre cooperação e trabalho em equipe dentro do grupo (gráfico 4). Essa foi a questão que obteve a mais significativa melhora nas respostas, passando de 14% de respostas desfavoráveis em 2014 a 100% de respostas favoráveis em 2016. Ou seja, todos os respondentes concordam com a afirmação de que há boa cooperação e trabalho em equipe. Essa pode ser considerada uma grande conquista para a entidade pois um bom relacionamento entre as equipes de trabalho resulta em comprometimento, motivação e entrega de resultados.

##### 4.4.2 Gestão de desempenho

De acordo com a definição da Hay Group (2014), este fator baseia-se em ferramentas para gerir o desempenho dos colaboradores, clarificando expectativas e estabelecendo metas. A ideia central deste fator é melhorar, de forma geral, o desempenho de colaboradores, equipes e da organização, permitindo aos funcionários que se concentrem em tarefas

essenciais e de valor agregado, assegurando que suas habilidades sejam desenvolvidas e aproveitadas ao máximo.

Novamente temos duas questões relacionadas a este fator. A primeira delas é referente à feedback regular sobre a qualidade de trabalho (gráfico 5). Nesta pesquisa, 63% dos respondentes se posicionaram favoráveis a esta afirmação enquanto que apenas 13% se posicionaram como desfavoráveis.

A outra questão aborda sobre o desempenho *versus* remuneração (gráfico 6). Ela afirma que quanto melhor o desempenho, melhor será a remuneração. Aqui houve uma diminuição considerável nas respostas desfavoráveis e um aumento na opção neutro. Podemos concluir que aumentou o percentual de colaboradores que não souberam ou não quiseram se posicionar a respeito, talvez por falta de conhecimento ou por não conseguir atrelar seu desempenho à melhora na remuneração.

A organização possui um programa de avaliação de desempenho no qual acontece semestralmente e nele é avaliado o comportamento e rendimento do funcionário, servindo de base para o desenvolvimento do colaborador. Nesta avaliação pode ser identificada a necessidade de treinamentos, oportunidade de promoções, estabelecimento de metas e planos de desenvolvimento. Assim, podemos perceber que a organização busca desenvolver este fator e possui uma ação voltada totalmente à gestão de desempenho, na qual ela avalia vários quesitos e pode tomar diversas medidas de acordo com o resultado.

#### **4.4.3 Remuneração e benefícios**

Para a Hay Group (2014), é importante que os colaboradores considerem que o sistema de remuneração e benefícios seja adequado em reconhecer os esforços dos funcionários. Eles precisam considerar apropriado o retorno financeiro e de benefícios que a empresa dá em troca do seu serviço.

As duas questões que abordaram este fator tiveram um decréscimo no percentual de respostas desfavoráveis, ou seja, a percepção dos colaboradores em relação a este fator está melhor atualmente.

A primeira questão é referente ao salário estar adequado com o trabalho realizado (gráfico 7). Ainda que tenha crescido o percentual de respostas neutras, as respostas favoráveis também cresceram diminuindo, portanto, o percentual de desfavoráveis.

Na outra questão foi abordado sobre a adequação do salário com o cargo ocupado (gráfico 8). Não houve nenhuma resposta para a opção desfavorável e 80% dos respondentes

se posicionaram favoráveis à afirmação, refletindo a opinião dos colaboradores de que seus salários estão adequados para a posição que ocupam.

Podemos concluir que a entidade busca remunerar seus funcionários de forma que eles consideram adequada para sua carga de trabalho e dedicação.

#### **4.4.4 Recursos**

Segundo a Hay Group (2014), este fator relaciona o comprometimento e esforço dos funcionários com a disponibilização por parte da organização de informações, treinamento e recursos (como, por exemplo, ferramentas, tecnologia, equipamentos e suprimentos) de que necessitam para realizar seu trabalho efetivamente.

A pergunta que representa este fator na pesquisa era se a quantidade de pessoas existentes é considerada adequada com o volume de trabalho existente (gráfico 9). O percentual de respostas desfavoráveis chegou a 50%, apresentando um crescimento de 36 pontos percentuais se comparado à pesquisa anterior.

Este número chama a atenção não só pelo crescimento entre uma pesquisa e outra, mas também pelo alto índice de funcionários que consideram alto o volume de trabalho para a quantidade de pessoas para realiza-lo.

A organização deve ficar atenta para que seus colaboradores não comecem a ficar desmotivados com o excesso de trabalho, muito menos sobrecarregados, pois isto irá impactar diretamente nos resultados entregues por eles.

#### **4.4.5 Treinamentos**

De acordo com a Hay Group (2014), para desenvolver seu trabalho de forma correta e competente e apresentar seu melhor desempenho, as pessoas precisam das habilidades e ferramentas certas. Para isto acontecer, os funcionários precisam de treinamento e desenvolvimento ao longo da sua carreira. A organização precisa avaliar com frequência a necessidade de treinamentos em cada área, considerando as habilidades que os funcionários necessitam para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

Nesta pesquisa houve uma questão que aborda este fator, onde foi questionado se a carga de trabalho permite a participação em treinamentos (gráfico 2). Entre as respostas, houve um pequeno aumento no percentual favorável, mas houve um aumento maior na opção desfavorável.

Podemos relacionar este aumento com a questão anterior, que abordava o volume de trabalho e a quantidade de pessoas para realiza-lo. Uma vez que o volume de trabalho está alto, o funcionário não conseguirá se ausentar para participar de treinamentos sem que isto afete as entregas da sua área e isso poderá ser um impedimento para que ele se ausente para se capacitar.

É importante salientar que funcionários bem treinados estarão mais propensos a demonstrar níveis mais altos de comprometimento com a organização, além de estarem mais capacitados para realizar suas atividades diárias, entregando resultados mais seguros. Os benefícios de treinar colaboradores são revertidos para a organização.

#### **4.4.6 Trabalho, estrutura e processos**

A Hay Group (2014) define este fator como a necessidade dos funcionários sentirem que estão trabalhando de forma inteligente e eficiente. Eles precisam sentir que não há barreiras impostas pela empresa que dificultam a realização de seus trabalhos, principalmente em organizações com alta carga atividades.

Na pesquisa houve duas questões relacionadas a este fator. A primeira abordava sobre a quantidade de trabalho esperada dos funcionários ser razoável (gráfico 10), na qual 43% optou pela alternativa desfavorável. Ou seja, mais uma vez conseguimos identificar que os funcionários podem estar se sentindo sobrecarregados com a quantidade de trabalho que possuem.

Essa questão vai de encontro com a já comentada anteriormente que aborda a quantidade de pessoas existentes para a realização das atividades. Ambas indicam a necessidade da organização avaliar a possibilidade de contratação de novas pessoas, para que a carga de trabalho seja adequada e não sobrecarregue os colaboradores.

A segunda questão deste fator é referente à comunicação, no sentido de disponibilizar informações suficientes sobre as mudanças que ocorrem na entidade para a realização adequada das atividades (gráfico 1). Aqui tivemos uma discreta melhora no percentual favorável, porém uma diminuição relevante de 8 pontos percentuais nas respostas desfavoráveis.

Assim, podemos entender ainda que tenha aumentado apenas 1 ponto percentual nas respostas favoráveis, muitos colaboradores deixaram de se posicionar de forma desfavorável a esta questão. A organização pode ter passado a comunicar melhor seus colaboradores sobre as mudanças que ocorrem.

#### 4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA

Pelos resultados obtidos através desta pesquisa, foi possível constatar alguns pontos que podem ser trabalhados pela entidade para que o clima organizacional seja aprimorado.

Pudemos identificar que a questão da qual obteve o maior percentual de respostas desfavoráveis foi a que abordava sobre a quantidade de pessoas existentes para executar o volume de trabalho. Além desta, a questão com o maior aumento no percentual de respostas desfavoráveis foi a que abordava sobre a quantidade de trabalho esperada ser razoável.

Com essas duas questões é possível concluir que os colaboradores desta empresa têm um grande volume de trabalho e que é necessário identificar quais são os setores que estão, possivelmente, sobrecarregados, para então verificar a possibilidade de contratação de novas pessoas.

De acordo com Sil (2011), o excesso de trabalho em primeiro momento pode causar ansiedade, depois angústia e chegar a depressão. Além disso, devido ao tempo dedicado ao trabalho e a quantidade de atividades para serem executadas, o trabalhador pode deixar de ter cuidados básicos com a saúde, como higiene, alimentação e prática de exercícios.

Outra questão que apresentou crescimento no percentual de respostas desfavoráveis foi referente a carga de trabalho não permitir a participação em treinamentos. Novamente percebemos os funcionários se posicionando em relação ao volume de trabalho, demonstrando que se sentem prejudicados em relação à participação em treinamentos devido à carga de trabalho de possuem. Mais uma vez, é apontada a necessidade de estudo para a contratação de novos colaboradores.

A quarta questão que apresentou um aumento no percentual de respostas desfavoráveis abordava a comunicação entre as áreas. Nesta questão, apenas 33% dos respondentes optou pela opção favorável, demonstrando que é preciso desenvolver ações para que a comunicação aconteça de forma eficiente.

Atualmente ocorrem reuniões mensais onde todos os colaboradores participam e são repassadas informações sobre as novidades que estão acontecendo em cada área e na organização como um todo. Porém, ainda existem outros meios que podem ser utilizados com uma periodicidade menor, como a criação de uma intranet onde as notícias poderiam ser atualizadas frequentemente.

Outra sugestão para melhorar a comunicação é que a empresa busque identificar os pontos que levaram os colaboradores a se posicionar desta maneira e incentive que eles façam

sugestões de como poderia ser melhorado. É importante entender o problema de forma clara para que se possa tomar a melhor decisão para corrigi-lo.

Por fim, sugere-se à empresa que realize novamente uma pesquisa de clima organizacional abordando todos os fatores para identificar, de forma detalhada, como está a percepção de seus colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

Esta pesquisa buscou verificar apenas as questões que foram consideradas as mais desfavoráveis na pesquisa de clima realizada em 2014, na qual não foi abordado todos os fatores e todos os aspectos que devem ser contemplados para diagnosticar o clima organizacional atual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se discutiu acerca do clima organizacional, mostrando que por diversas vezes até mesmo os autores possuem conceitos diferentes sobre este tema. Porém, conforme estudamos o assunto, pudemos identificar que existem dois termos que estão corriqueiramente presentes nestes conceitos: satisfação e percepção.

Litwin e Stringer (1968 apud Sbraglia, 1993), por exemplo, definem o clima organizacional como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente.

Já Barçante e Castro (1995) conceituam clima organizacional como uma atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho.

Para Luz (2014), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num determinado momento.

É importante destacar que, de acordo com Bispo (2006), o clima é influenciado não só por percepções individuais como também por experiências do grupo e até por fatores externos como, por exemplo, as condições de habitação, estudo, saúde, lazer e familiar dos colaboradores.

É necessário que a organização que ela tenha conhecimento sobre seu clima organizacional, pois, de acordo com Missiunas (2012), a pesquisa de clima é uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, por permitir a análise e o acompanhamento do estado de satisfação e comprometimento dos funcionários.

Ao longo deste trabalho vimos também que existe uma inter-relação entre a cultura organizacional e o clima organizacional. Apesar de serem conceitos que por vezes são confundidos e tratados como iguais, Schein (2001) traz uma definição clara para cultura organizacional, onde afirma que este é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros.

Paulino e Bezerra (2005) afirmam que a cultura e o clima organizacional significam o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização.

Pode-se concluir que o clima é um reflexo do ambiente interno que demonstra o nível de satisfação dos colaboradores, enquanto que a cultura é a filosofia na qual todo desenvolvimento do trabalho se alicerça.



Assim, Paulino e Bezerra (2005) asseguram que é parte da missão da administração de recursos humanos motivar ou pelo menos deixar satisfeitos os empregados da organização, cabendo a ela diagnosticar periodicamente o clima organizacional.

Para tanto, existem diversas ferramentas que possibilitam a medição do clima organizacional, porém, de acordo com Luz (2014), a pesquisa de clima é considerada a mais completa dentre todas. Ela permite que a empresa identifique seus pontos fortes e fracos, bem como a satisfação dos colaboradores com relação a vários aspectos da organização em um determinado momento.

Para elaborar uma pesquisa de clima que possibilite identificar todos os pontos de interesse da organização, é preciso definir qual modelo será utilizado e quais são os fatores que este engloba. Moreira (2012) lembra que a dificuldade de analisar o clima é a necessidade de olhar para diversos fatores, não podendo ser uma análise do tipo causa e efeito.

Neste trabalho foi utilizado o modelo da empresa de consultoria Hay Group, que aplicou uma pesquisa de clima na organização de estudo no ano de 2014. Este modelo apresenta 14 fatores, englobando todos os aspectos da organização.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de analisar a percepção atual dos funcionários da organização em relação aos fatores de clima organizacional que tiveram os resultados mais desfavoráveis na pesquisa de clima realizada em 2014 na organização pesquisada. E, para atingir a este objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos, sendo eles: identificar os fatores de clima organizacional considerados mais desfavoráveis na pesquisa realizada em 2014 na referente organização, conhecer a percepção atual dos funcionários em relação aos pontos críticos da pesquisa realizada em 2014, comparar os resultados das pesquisas e propor ações para a melhorar o clima organizacional na empresa.

Para atender o primeiro e segundo objetivos específicos, foi realizada a identificação dos fatores presentes nas 10 perguntas desfavoráveis de 2014 e em seguida aplicado um questionário aos colaboradores contendo apenas estas perguntas, apresentadas de forma idêntica à última pesquisa realizada.

Para atingir o terceiro objetivo, foi feita uma análise das respostas obtidas e também comparando com os resultados de 2014. Desta forma, foram identificadas 4 questões em que os percentuais de respostas desfavoráveis aumentaram em relação à última pesquisa realizada, sendo que as demais questões apresentaram uma melhora na percepção dos colaboradores.

Também foi possível identificar que dois fatores tiveram seus percentuais de respostas desfavoráveis diminuídos, portanto apresentaram uma melhora satisfatória neste período de tempo. Estes fatores são Gestão de Desempenho e Remuneração e Benefícios.

É importante destacar que duas questões que constam na lista das mais desfavoráveis de 2014 obtiveram resultados ótimos na pesquisa atual, pois reduziram à 0% suas respostas desfavoráveis. Estas questões estão relacionadas a cooperação e trabalho de equipe e também a remuneração adequada em relação ao mercado.

Quanto às questões que apresentaram aumento na insatisfação dos colaboradores, 3 delas estão relacionadas ao volume de trabalho. Os colaboradores expuseram que consideram inadequada a quantidade de pessoas existentes nas suas áreas devido ao volume de trabalho que possuem. Também houve aumento no percentual de respostas desfavoráveis sobre a quantidade de trabalho esperada ser classificada como razoável. De encontro a estas questões, também identificou-se aumento no percentual de respostas desfavoráveis quando questionados sobre a carga de trabalho permitir a participação em treinamentos relacionados à função.

Foi possível concluir que os colaboradores estão sentindo-se sobrecarregados com uma quantidade de trabalho maior do que consideram adequada, apontando a necessidade de contratação de novos funcionários. O volume de trabalho foi identificado em três fatores diferentes sendo, portanto, abordado de três formas distintas, e ainda assim apontado como a maior insatisfação dos colaboradores atualmente.

A quarta questão que apresentou aumento no percentual de respostas desfavoráveis pertence ao fator Cooperação e aborda sobre a comunicação entre as áreas da organização. Houve uma variação de 12 pontos percentuais em relação à pesquisa feita anteriormente, demonstrando que a percepção dos colaboradores é de que ainda é necessário melhorar a comunicação.

Para atingir ao quarto objetivo, com base nestas conclusões, foi sugerido que a entidade faça um levantamento das áreas que possuem excesso de volume de trabalho e estude a possibilidade de contratação de novas pessoas. O excesso de trabalho pode trazer consequências para a saúde dos colaboradores, conseqüentemente afetando seu desempenho e impactando nos resultados entregues aos clientes.

Referente à comunicação, foi sugerido a criação de uma Intranet, onde as notícias e avisos são repassados de forma rápida a todos os colaboradores. Também foi apresentada a sugestão de que a empresa faça uma pesquisa entre seus funcionários onde seja dada a oportunidade dos colaboradores deixem propostas de como esta melhora pode ser alcançada, uma vez que a organização ainda não conseguiu atingir as expectativas em relação à comunicação. Acredita-se que esta seja uma maneira eficiente de atingir a satisfação dos funcionários, entendendo melhor seu ponto de vista e suas ideias de melhorias.

Por fim, sugere-se a organização que elabore uma nova pesquisa de clima na qual sejam abordados todos os fatores para identificar a percepção e satisfação dos colaboradores em todos os aspectos da organização. Este estudo restringiu-se aos fatores que foram identificados nas questões mais desfavoráveis da pesquisa realizada em 2014, não abordando todo o aspecto organizacional.

Ao concluir o presente estudo, sugere-se ainda o aprofundamento dos estudos comparativos entre outras organizações visando aprofundar o conhecimento sobre este relevante tema para as organizações, quer sejam elas privadas ou públicas.

## REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, Alberto. **Pesquisa de clima organizacional**: medindo a temperatura da empresa. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/3263/pesquisa-de-clima-organizacional-medindo-a-temperatura-da-empresa.html>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- BARÇANTE, Luiz C.; CASTRO, Guilherme C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**: transforme seu funcionário num parceiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARROS NETO, João P. de. **Administração de organizações complexas**: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 8 set. 2016.
- COELHO, Cristina Lúcia Maia. O clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 11-36, jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7545>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- GASPARETTO, Luiz E. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.
- GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAY GROUP. **Relatório de resultados**: pesquisa de clima organizacional. São Paulo: Hay Group, 2014.
- HELAL, Diogo H.; GARCIA, Fernando S; HONÓRIO, Luiz C. **Gestão de pessoas e competências**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2008.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 11-26, jan./jun. 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7066>>. Acesso em: 9 out. 2016.

JUNQUEIRA, Cecília; BARRETO, Simone. **Pesquisa de engajamento/comprometimento, de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores?** 2006. Disponível em: <[http://www.assedipa.com.br/conteudo/..\aula\\_virtual\recursos\\_humanos\Maria\\_do\\_Carmo/C A-II\\_slides\\_05\\_PESQUISA\\_DE\\_ENGAJAMENTO.pdf](http://www.assedipa.com.br/conteudo/..\aula_virtual\recursos_humanos\Maria_do_Carmo/C A-II_slides_05_PESQUISA_DE_ENGAJAMENTO.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2016.

LUZ, Ricardo S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMINIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MISSIUNAS, Rafael de Carvalho. **A importância da análise do clima organizacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940>>. Acesso em: 18 set. 2016.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

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

PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. A importância do clima organizacional: um estudo de caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistaunirn.inf.br/revistaunirn/index.php/revistaunirn/article/view/105/117>>. Acesso em: 18 set. 2016.

PIRES, Roseli Vieira; SOUZA, Vitória Augusta Braga de. Clima organizacional como fator de motivação em uma instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131646>>. Acesso em: 11 set. 2016.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>>. Acesso em: 11 set. 2016.

SANTOS, Adalcio Machado dos et al. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p177>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, abr./jun. 1983. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa/i/pt-br>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SEGREDO PEREZ, Alina María. La gestión universitaria y el clima organizacional. **Educ Med Super**, Ciudad de la Habana, v. 25, n. 2, p. 164-177, abr./jun. 2011. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 18 set. 2016.

SIL, Felipe. **Excesso de trabalho pode causar danos psíquicos, profissionais e físicos**. 2011. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/excesso-de-trabalho-pode-causar-danos-psiquicos-profissionais-fisicos-2712953>>. Acesso em: 26 out. 2016.

SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

\_\_\_\_\_. Clima e estrutura de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VATERKEMPER, Gilson. **Clima organizacional: análise do grau de satisfação dos colaboradores com a empresa e com o seu trabalho na empresa Softway Contact Center**. 2007. 69 f. Monografia (Graduação em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131193>>. Acesso em: 1 set. 2016.

WARMLING, Ana Claudia Dalponte. **Importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções**. 2010. 96 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis)-Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004429.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2016.

ZAGO, Ivone. **Qualidade total e clima organizacional**: um estudo de caso na Imaribo S/A. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79356>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE



**APÊNDICE A - Formulário de Pesquisa de Clima**

1. As mudanças que ocorrem na entidade são comunicadas eficazmente

Favorável       Neutro       Desfavorável

2. Minha carga de trabalho permite a participação em treinamentos relacionados à minha Função

Favorável       Neutro       Desfavorável

3. Há comunicação entre as áreas da entidade

Favorável       Neutro       Desfavorável

4. Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo

Favorável       Neutro       Desfavorável

5. Regularmente eu recebo feedback claro sobre a qualidade do meu trabalho

Favorável       Neutro       Desfavorável

6. Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração

Favorável       Neutro       Desfavorável

7. O meu salário está adequado com o trabalho que eu realizo

Favorável       Neutro       Desfavorável

8. Considerando o cargo que ocupo, classifico como adequada a minha remuneração em relação ao mercado

Favorável       Neutro       Desfavorável

9. A quantidade de pessoas existente na minha área é adequada considerando o volume de trabalho

Favorável       Neutro       Desfavorável

10. A quantidade de trabalho esperada de mim é razoável

Favorável       Neutro       Desfavorável