



# CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES INTERNOS E EXTERNOS DE INFLUÊNCIA EM UMA EMPRESA DA SERRA GAÚCHA

**Rosimeri Machado**

*(Universidade de Caxias do Sul)*

**Mikael Dalberto**

*(Universidade de Caxias do Sul)*

**Maurício Caetano Nedeff**

*(Universidade de Caxias do Sul)*

**Eric Dorion**

*(Universidade de Caxias do Sul)*

## **Resumo**

*Este artigo teve como objetivo avaliar a influência do clima organizacional com base nos fatores externos e internos em uma empresa da Serra Gaúcha, Estado do Rio Grande do Sul. Para obtenção das informações foi aplicado um questionário seguindo o modelo de Bispo (2006) que propõe um novo modelo de pesquisa de clima organizacional para uma população de 17 pessoas, representando a totalidade dos funcionários da empresa analisada. Os resultados mostram que a empresa apresenta muitos aspectos positivos em seu clima organizacional, com poucos itens negativos. Conclui-se que o ambiente externo tem influência no ambiente interno da organização.*

*Palavras-chaves: clima organizacional, empresa da serra gaúcha, pesquisa de clima organizacional*

## 1 INTRODUÇÃO

Cultura e clima organizacional são dois temas importantes para as organizações analisarem e trabalharem, pois influenciam os comportamentos e resultados da empresa. A cultura organizacional mais amplamente relacionada ao sistema de normas e valores e o clima organizacional que está contido na cultura, porém é mais voltada às percepções e interpretações das atividades, ambiente e políticas da empresa.

Objetivando a conhecer se há influência do ambiente externo no ambiente interno da organização, aplicou-se uma pesquisa de clima organizacional com base em um novo modelo desenvolvido por Bispo (2006) em uma empresa da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul.

Optou-se pelo modelo citado pois o autor fez uma comparação com características de pesquisas anteriores de outros três principais modelos de pesquisa de clima organizacional e ampliou o campo para o ambiente externo, enquadrando-se assim com o objetivo de estudo proposto neste artigo.

A pesquisa foi aplicada para a totalidade de funcionários da empresa analisada, e para a análise dos dados foram utilizados os cálculos estatísticos da mediana e qui quadrado para averiguar a influência do ambiente externo sobre o interno na organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cultura Organizacional

Primeiramente conceitualizaremos o termo ‘organizacional’ como organização, empresa, companhia, indústria, tanto produtora, como prestadora de serviços, ou ambos. Na sequência serão apontados conceitos de ‘Cultura Organizacional’, com o objetivo de situar o leitor no tema.

Fleury e Fischer (1989, pg. 22) propõem o seguinte conceito: “..., a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. Outra definição de ‘cultura organizacional’ que colabora com o entendimento do tema é a de Torquato (1992) aqui definida como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Também utilizando o trabalho de Schein (1992), onde o autor explica cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Com a apresentação destas três definições de cultura organizacional, serão abordados alguns pontos relevantes deste tema.

Segundo Schein (1992), a cultura das organizações pode ser aprendida em 3 níveis, que são: (1) nível dos artefatos visíveis – o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. (2) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Como são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais

da organização. (3) nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Os principais tipos de reforçadores de culturas organizacionais, de acordo com Torquato (1992), são quatro: (1) aspecto histórico, no qual os longos anos de uma empresa costumam emanar valores... (2) natureza técnica da empresa, isto é, os produtos ou serviços que ela produz. (3) modelo de gestão da organização; exemplificando com a gestão de uma empresa familiar e (4) osmose geográfica, que se caracteriza por uma interpretação de culturas, por conta da proximidade das empresas.

Srour (2003) coloca que as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. O mesmo autor também afirma que o clima (organizacional) não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um *flash* de sua conjuntura.

Tendo sido apresentado, nesta secção 2.1, alguns pontos importantes sobre a cultura organizacional, no parágrafo posterior, apresenta-se uma breve “junção” ao tema “clima organizacional”, por se entender haver proximidade entre os dois temas.

## 2.2 Clima Organizacional

Da mesma forma que ocorre com o conceito de Cultura Organizacional, não há uma única definição de Clima Organizacional. Com o objetivo de esclarecer o real significado de Clima Organizacional, serão apresentadas definições sobre o tema, além de outros tópicos relevantes ao tema.

Coda (1993) apresenta Clima Organizacional como sendo o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Os autores Payne e Mansfield (1973) colocam que o Clima Organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Para Schein (1992), clima organizacional passa mesmo a moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização.

As principais fontes para o desenvolvimento do clima organizacional, segundo Schneider e White (2004), são: (1) Exposições das pessoas às mesmas características estruturais objetivas; (2) Políticas e práticas do processo de recrutamento e seleção, retenção e orientação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de pessoas da organização e; (3) Trabalhos sociais que geram o entendimento compartilhado entre as pessoas.

D’Taviano (2009) coloca sobre a importância da análise do clima organizacional, dizendo que a realidade que os dirigentes imaginam pode ser diferente daquela percebida pelos funcionários, visto que cada um tem uma percepção definida por suas próprias atitudes e expectativas.

Os conceitos de clima e cultura organizacional também foram tratados como similares (por exemplo, em Katz e Khan, 1966), porém a evolução dos estudos mostra uma distinção nítida entre os construtos. Cultura é um construto muito mais profundo que clima (Schneider, 1985). Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização (Brown

e Leigh,1996; Martins,2000; Tamayo,1999). Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos (Martins,2000; Schneider, 1985). Desta forma, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciam o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo.

Clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial do que esta. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais imediato (Tamayo, 1999). Para Toro (2001), cultura organizacional inspira as filosofias gerenciais e as práticas administrativas e estas moldam o clima organizacional. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma cultura só.

### 3 MÉTODO

Foi utilizado para a aplicação da pesquisa o questionário (Anexo 1) de clima organizacional proposto por Bispo (2006), o qual foi elaborado após terem sido efetuadas várias pesquisas tanto na literatura pertinente como em empresas que já realizaram esta atividade com profissionais da área de Recursos Humanos.

Optou-se pela utilização deste questionário pois o autor fez um comparativo com características de outros três principais modelos de pesquisa de clima organizacional conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto por Bispo (2006).

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
<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)

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista. O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois com base nos estudos de Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações. O modelo do professor Roberto Sbragia, da Universidade de São Paulo, baseou-se no modelo de Litwin & Stringer e foi elaborado a partir de um amplo estudo em 13 instituições públicas, sendo bem mais abrangente que os dois anteriores.

O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macrofatores foram divididos em internos e externos.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários.

Os fatores externos de influência são os que tem origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

### 3.1 – Fatores Internos de influência

- > Ambiente de Trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho;
- > Assistência aos funcionários – estabelece o nível de assistência médica, dentária e hospitalar;
- > Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- > Cultura Organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;
- > Estrutura Organizacional – mede o nível de relacionamento e capacitação dos elementos que compõem a estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

- > Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- > Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional;
- > Remuneração – avalia se está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- > Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- > Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção; e
- > Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

### **3.2 – Fatores Externos de influência**

- > Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- > Férias e Lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- > Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- > Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- > Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- > Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- > Situação Financeira – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira.
- > Time de Futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários.
- > Vida Social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

Fundada em 22 de abril de 2008, a Empresa iniciou suas atividades pela iniciativa dos dois sócios cujo objetivo era a realização do sonho de possuir seu próprio negócio. Atuante no ramo de embalagens de papelão ondulado, produz os mais variados modelos de embalagens, atendendo assim as mais exigentes demandas do mercado de cartonagem.

A vontade de enfrentar novos desafios, buscando assim o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, é um fator determinante da rápida expansão da empresa. A Empresa atualmente possui 17 funcionários sendo considerada uma cartonagem de médio porte, porem atende em muitos casos, demandas que seriam atendidas exclusivamente por indústrias, devido às rigorosas especificações de qualidade. A organização possui planejamento estratégico com metas de 5 e 10 anos, realizando revisões anuais dos objetivos propostos. As políticas organizacionais são bem definidas, onde todas as máquinas e equipamentos possuem procedimentos de trabalho bem definidos bem como são realizados treinamentos de integração de novos colaboradores e treinamentos para operação de cada máquina, diminuindo consideravelmente os riscos de acidentes de trabalho, e aumentando assim a qualidade do produto final. São oferecidos aos funcionários benefícios como transporte e alimentação.

A Empresa projeta um crescimento para os próximos anos, mas conhece a importância da valorização dos funcionários e necessidade de políticas que contemplem a melhoria do clima organizacional.

#### 4.2 Análise dos Dados

Os dados coletados foram numerados para cálculo dos resultados, sendo que as respostas “não” valem 1 ponto, “mais ou menos” 2 pontos e “sim” 3 pontos, os resultados estão apresentados na tabela a seguir:

tabela 1. Tabulação dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional- Ambiente Interno

População	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	3	2	2	3	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	3	1	3	3	1	2	1
2	3	3	1	0	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1
3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	1	3	2	0	2	1
4	3	3	0	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	0	3
5	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	1
6	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3
7	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1
8	3	2	2	3	3	2	2	1	1	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	3	1
9	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	1
10	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	0	2	1	3	3	2	2	1
11	2	3	2	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	1
12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	3	2	3	3	2
13	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
14	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	1	1	0	1	1
16	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1
17	2	1	1	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	1
	46	42	35	43	48	42	32	40	41	44	45	47	40	40	44	43	29	40	40	45	47	23	40	41	36	39	25

Tabela 2. Tabulação dos resultados da pesquisa de Clima Organizacional- Ambiente Externo

População	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	0	1	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1
4	3	3	3	3	0	3	3	0	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1
6	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
7	3	3	1	3	1	3	2	0	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3
8	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3
9	3	3	3	0	3	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	0	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3
10	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	2	1	2	3	1
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1
12	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2
14	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
16	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1
17	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	1	1	1
	51	49	49	43	44	44	41	33	46	38	38	43	45	41	41	47	43	42	44	50	50	40	45	46	27	36	43	43	34	33	30	31	33	32

Deve-se observar para a análise dos resultados que as questões do ambiente interno quanto mais “sim” respondidos mais positivo os resultados para a empresa, exceto pela questão 22 que é reversa. Nas questões do ambiente externo haviam 6 questões reversas – questões 26,27,28,32,33,34 - as demais o “sim” tinha importância maior na análise.

Dentre todas as questões 1,3% foram em branco, as questões 25 do ambiente interno e 8 do ambiente externo apresentaram 2 não-respostas.

Foram aplicados os testes estatísticos da mediana e qui-quadrado. A mediana segundo Downing e Clark (2003) é uma medida que chamamos tendência central da distribuição, ou seja, dá uma idéia do tamanho do número que provavelmente obteremos se escolhermos aleatoriamente um valor da lista. É um teste não-paramétrico destinado a comprovar se duas amostras independentes, do mesmo tamanho ou desiguais, provém de populações com a mesma mediana.

Segundo Spiegel (1994) a mediana de um conjunto de números, organizados em ordem de grandeza, é o valor central ou a média aritmética dos dois valores centrais.

Foi aplicado também o teste do qui-quadrado, o qual é um teste não-paramétrico destinado a comprovar se dois grupos diferem em relação a determinada categoria, ou seja, entre suas frequências observadas e aquelas deduzidas matematicamente, em tabelas de contingência 2x2.

Segundo Downing e Clark (2004) aplica-se o teste qui-quadrado para testar se dois fatores são independentes, para verificar se há diferença significativa entre diversos grupos, ou se as diferenças observadas são devidas ao acaso. O teste qui-quadrado se baseia na diferença entre as frequências observadas em uma tabela de contingência e as frequências



esperadas que ocorreriam se a hipótese nula fosse verdadeira. A hipótese nula é rejeitada se o valor calculado da estatística qui-quadrado é maior do que o valor crítico.

## 5 RESULTADOS

As questões que apresentaram escores negativos na análise do ambiente interno foram:

7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.

17. Acho justo meu salário atual.

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

As questões que apresentaram escores negativos na análise do ambiente externo foram:

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.

30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.

31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.

Para os cálculos foi utilizado o programa Bioestat versão 5.0. O resultado da mediana para as duas amostras foi de 42, com graus de liberdade 1.

O resultado da aplicação do teste qui-quadrado demonstrou um  $(p) = < 0,0001$  sendo menor que o nível de significância 0,05, confirmando que existe influência e que as variáveis do ambiente interno e externo são dependentes, ou seja, o ambiente externo influencia no ambiente interno da empresa.

## 6 CONCLUSÕES

Considerando o escores apresentados na pesquisa conclue-se que a empresa possui um bom clima organizacional, pois a maioria das respostas foram entre “mais ou menos” e “sim”, permanecendo poucas questões mais negativas a serem analisadas com maior profundidade. Fica evidente a necessidade de implantação de um plano médico – odontológico para os funcionários por parte da empresa, uma vez que foi a questão com menor pontuação.

Também conclue-se com esta pesquisa que o ambiente externo tem relação com o comportamento organizacional dos colaboradores, influenciando-o de forma significativa.

Os acontecimentos externos e vivências das pessoas influenciam suas atitudes dentro do ambiente organizacional, muitas pessoas encontram uma cultura divergente da pessoal dentro das empresas, porém acabam moldando-se para cumprir as “regras” informais da cultura organizacional. A presente pesquisa evidencia este relacionamento entre ambiente externo e interno, bem como a influência da cultura para construir padrões de comportamento na organização.

Esta pesquisa foi um estudo específico de uma empresa da Serra Gaúcha, deixamos nossa sugestão para que outras pesquisas sejam feitas para análise dos pontos negativos em maior profundidade, bem como a abrangência de futuras pesquisas para outros ramos de atividades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v.16, n.2, p.258-273, Maio/Ago.2006.

BROWN, S.P.; LEIGH, T.W. **A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance.** *Journal of Applied Psychology, Berkeley, CA*, v.81, n.4, p.358-368, Aug.1996.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

D'OTAVIANO, J. L.. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional), Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2009.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada.** São Paulo. Editora Saraiva: 2003.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.. **Cultura e Poder na Organizações.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1989.

KATZ,D.;KAHN,R.L. *The social psychology of organizations.* Nova York: Wiley & Sons,1966.

MARTINS,M.C.F.. **Clima Organizacional: o estado da arte.** Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, Uberlândia,v.3,n.1,p.12-18,jan./jun. 2000.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R.. **Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position.** Administrative Science Quarterly, n. 18 p. 515-526, 1973.

SCHEIN, Edgar H.. **Organizational culture and leadership.** 2.ed. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992. 418 p.

SCHNEIDER,B. *Organizational Behavior. Annual Review of Psychology,* Palo Alto, CA,v.36,p.573-611,Han.1985.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S.. **Service Quality: Research perspectives.** Thousand Oaks, C.A. Sage publications, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene M.M. **Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnostic e de gestão.** Porto Alegre. Artmed Editora SA,2008.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** São Paulo. Makron Books: 1993.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 337 p. ISBN 8535202692

TAMAYO,A. **Valores e clima organizacional.** In: PAZ,M.G.T.;TAMAYO,A. (Org.). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: UnB,1999. P.241-269.

TORO, F.A. *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas.* Medellín: Cicel,2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: 1992. Pioneira, xiii, 278 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) ISBN 8522101507.

**Anexo 1**  
**INTRODUÇÃO AO PREENCHIMENTO DAS FICHAS DE PESQUISA E DA FOLHA**  
**AVULSA**

Para que uma empresa se torne moderna, com os produtos ou serviços competitivos e com qualidade comprovada, com a imagem consolidada tanto pelos clientes como pelos seus funcionários, como o mercado exige atualmente, é necessário que a empresa mantenha um bom relacionamento não somente com seus clientes, mas também com seus funcionários. Uma forma de avaliar esse relacionamento é aplicando uma pesquisa de clima organizacional.

Todos os funcionários receberão o material que faz parte dessa pesquisa, porém a participação na pesquisa é voluntária, se você não quiser participar não será obrigado a fazê-lo, porém, quanto mais funcionários participarem, mais real será o cenário traçado e poderá ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre a empresa e os funcionários.

Repare em todas as folhas deste material e verifique que não existe espaço reservado para a sua identificação. Você não precisa colocar qualquer tipo de identificação, porém, se você se identificar, não há problemas.

Você ou qualquer outro funcionário jamais poderá ser prejudicado por ter participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para avaliação do relacionamento entre as empresas e os funcionários, mesmo porque, como não é exigida qualquer identificação, não há possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário. Mesmo que a análise final dos resultados demonstre que existe uma enorme e perigosa insatisfação dos funcionários com a empresa, não haverá qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que venha a prejudicar você ou qualquer outro funcionário.

Esse material que você e todos os demais funcionários estão recebendo e que compõe a pesquisa é composto por duas fichas de pesquisa e uma folha avulsa para

as suas observações. Nas fichas de pesquisa são levantados quais são os fatores que influenciam o relacionamento entre os funcionários e a empresa. Esses fatores influenciam o nosso comportamento, as nossas decisões e as nossas atitudes de forma direta ou indireta, normalmente alterando para melhor ou para pior o nosso estado de ânimo, o nosso humor e a nossa motivação. Existem dois tipos de fatores de influência: os internos e os externos.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, eles podem ser trabalhados na empresa para que produzam resultados positivos tanto para os funcionários quanto para a empresa. Eles são os itens que constam na primeira ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível se elaborar planos de ação para proporcionar melhorias nos itens que receberam uma avaliação ruim e reforçar os itens que receberam uma avaliação positiva.

Os fatores externos de influência são os que se originam fora da empresa, porém eles exercem influência nos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Esses fatores podem ser trabalhados pela empresa não na sua origem, mas nos efeitos que produzem nos funcionários. São os itens que constam na segunda ficha de pesquisa. Após levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível elaborar planos de ação para se tentar amenizar a ação negativa dos itens que receberam uma avaliação ruim.

Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta. Você precisará marcar com um X uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

- Alternativa 1 – **sim** – marque esta alternativa se você concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;

- Alternativa 2 – **mais ou menos** – marque esta alternativa se você concorda apenas parcialmente com a afirmação no item que está sendo avaliado;
- Alternativa 3 – **não** – marque esta alternativa se você não concorda com a afirmação contida no item que esta sendo avaliado.

Porém, se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para fazer as suas observações, esta folha se encontra logo após as duas fichas de pesquisa.

Você poderá preencher as fichas de pesquisa e a folha avulsa na empresa ou levar para preencher em casa. O mais importante é que você e os demais funcionários se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem quer que seja (chefe, colegas de trabalho ou familiares), isto para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade do relacionamento entre a empresa e os funcionários e se possa traçar bons planos de ação para se corrigir as distorções.

É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Auxilie-nos! Todos seremos beneficiados! Contamos com você!

Muito Obrigado.

## Ficha de Pesquisa nr.1

### Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

#### Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalho nesta empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

---

#### Estrutura Organizacional

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
11. O meu chefe imediato é um líder  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado. ( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

---

#### Incentivos Profissionais

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes. ( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Remuneração

17. Acho justo o meu salário atual.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa. ( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Segurança Profissional

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo. ( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Nível Sociocultural

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa. ( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Transporte dos funcionários

22. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Ambiente de Trabalho

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Burocracia

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Cultura Organizacional

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 

#### Assistência aos Funcionários

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**Ficha de Pesquisa nr.2**

**Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa**

**Investimentos e Despesas Familiares**

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

---

**Convivência Familiar**

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

6. Estou vivendo bem com os meus filhos.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

---

**Situação Financeira**

7. Estou satisfeito com a minha residência.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

8. Estou satisfeito com o meu carro.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

10. Estou com a minha situação financeira em ordem.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

11. Estou satisfeito com o meu patrimônio.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

---

**Vida Social**

12. Estou satisfeito com o meu nível social.

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim



13. Estou satisfeito com o meu convívio social.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
16. Estou satisfeito com a minha religião.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 
- Saúde
17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
18. Estou satisfeito com o meu estado físico.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
19. Estou satisfeito com o meu estado mental.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 
- Convivência Familiar
20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 
- Time de Futebol
22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 
- Férias e Lazer
23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
- 
- Segurança Pública
25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
27. A violência altera o meu estado de ânimo.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.  
( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim
-

### **Política e Economia**

**29. Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**30. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**31. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**32. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**33. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

**34. As crises internacionais alteram meu estado de ânimo.**

( ) não ( ) mais ou menos ( ) sim

### **Anexo à pesquisa**

#### **Folha avulsa para as suas observações.**

Nessa folha você pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à empresa, ao departamento ou à seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, à estrutura hierárquica, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, à forma de tratamento recebida de seus chefes, aos seus colegas de trabalho, ao seu ambiente de trabalho, etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.

---

---

---

---

---

---

---