

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roberta Pereira Sanzi

**DESENVOLVIMENTO DE UM ESCALA PARA MENSURAÇÃO
DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

PORTO ALEGRE

2009

Roberta Pereira Sanzi

**DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO
DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Co-Orientadora: Profa. Ms. Mellina da Silva
Terres

PORTO ALEGRE

2009

Roberta Pereira Sanzi

**DESENVOLVIMENTO DE UM ESCALA PARA MENSURAÇÃO
DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Co-Orientadora: Profa. Ms. Mellina da Silva
Terres

Conceito Final _____

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

Esta monografia, construída a partir de teorias do clima organizacional tem como objetivo desenvolver e refinar uma escala de clima organizacional. Aplicou-se a escala a uma amostra de 157 funcionários. O desenvolvimento da escala utilizou-se Churchill (1979) seguindo os passos: geração e amostra de itens, purificação através da análise fatorial exploratória e validação utilizando análise fatorial confirmatória. Os resultados demonstraram que as dimensões: liderança, comunicação, motivação, satisfação ao cliente e ambiente de trabalho são empiricamente distinta e podem mensurar o clima organizacional.

Palavras-chaves: Clima organizacional, pesquisa e clima organizacional e desenvolvimento de escalas.

ABSTRACT

This monograph, built from theories of organizational environment aims to develop and refine a range of organizational environment. We applied the scale to a sample of 157 employees. The development of the scale was used Churchill (1979) following the steps: generation of items and sample, purification by exploratory factor analysis and validation using confirmatory factor analysis. The results showed that the dimensions: leadership, communication, motivation, customer satisfaction and working environment are empirically distinct and can measure the organizational environment.

Keywords: Organizational environment, research and organizational environment and development of scales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Medidas do Atributo Comunicação	25
Quadro 2 - Medidas do Atributo Liderança	26
Quadro 3 - Medidas do Atributo Ambiente de Trabalho	27
Quadro 4 - Medidas do Atributo Satisfação ao Cliente	28
Quadro 5 - Medidas do Atributo Motivação	29
Quadro 6 - Communalities	32
Quadro 7 - Primeira Rodada - Rotated Component Matrix(a)	33
Quadro 8 - Segunda Rodada - Rotated Component Matrix(a)	34
Quadro 9 - Terceira Rodada - Rotated Component Matrix(a)	35
Quadro 10 - Quarta Rodada - Rotated Component Matrix(a)	36
Quadro 11 - Quinta Rodada - Rotated Component Matrix(a)	37
Quadro 12 - Sexta Rodada - Rotated Component Matrix(a)	38
Quadro 13 - Sétima Rodada - Rotated Component Matrix(a)	39
Quadro 14 - KMO and Bartlett's Test	40
Quadro 15 - Communalities - Sétima Rodada.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.3 ATRIBUTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.4 DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS	23
3 MÉTODO	24
3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA	24
3.1.1 Especificação do Domínio do Construto.....	24
3.1.2 Geração e Amostra de Itens	24
3.1.2.1 Comunicação	24
3.1.2.2 Liderança	25
3.1.2.3 Ambiente de Trabalho.....	27
3.1.2.4 Motivação	28
3.1.2.5 Satisfação ao Cliente.....	28
3.1.3 Validação por Especialistas	29
3.2 ETAPA DESCRITIVA	30
3.2.1 Caracterização da Amostra	30
3.2.2 Tratamento de Dados.....	30
4 RESULTADOS	31
4.1 PURIFICAÇÃO DE MEDIDAS	31
4.1.1 1Análise Fatorial Exploratória (AFE)	31
5 CONCLUSÕES	41
4.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	42
4.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	42

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO A – PESQUISA COM ESPECIALISTAS	45
ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	49

1 INTRODUÇÃO

O tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse no campo profissional na área da administração e psicologia organizacional, pois oferece a oportunidade de identificar e analisar diversos fatores constitutivos das instituições que interferem diretamente na produtividade dos empregados. (CRESPO, 2004).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O clima organizacional possibilita uma investigação da satisfação, motivação e participação dos profissionais nos processos organizacionais. Desta maneira, é importante conhecer o que pensam os funcionários a respeito das variáveis que afetam o clima. A análise destes fatores possibilita o gerenciamento e a adoção de medidas de intervenção em áreas carentes de atenção e pontos de oportunidades organizacionais.

Os estudos nesta área são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico situacional da organização. A importância da investigação do clima organizacional é decorrente da influência que esse exerce tanto sobre o comportamento como sobre o desempenho dos trabalhadores, podendo refletir-se, conseqüentemente, na efetividade da organização (LAROS E PALACIOS, 2004).

A gestão do clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, uma vez que, permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além das condições físicas do ambiente de trabalho, visto que essas variáveis que influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas no ambiente organizacional (BEDANI 2006).

A investigação e análise do clima organizacional agregam no gerenciamento das pessoas e dos processos organizacionais. Então administrar o clima organizacional passa a ser uma ação estratégica nas organizações para que se possa alcançar e aprimorar a qualidade dos produtos e dos serviços, satisfazendo os clientes.

A compreensão e análise do conceito e prática do clima organizacional têm despertado o interesse de diversos estudiosos e profissionais do comportamento humano no âmbito das organizações. No campo da psicologia organizacional, o estudo do clima organizacional é

uma área em franca expansão, pois os recursos humanos das organizações estão preocupados em obter um maior comprometimento dos colaboradores, maior participação no processo produtivo e nas decisões, procurando encarar as relações de trabalho de maneira mais proativa e moderna (GASPARETTO, 2008). Para tanto, há a necessidade do entendimento da influência do clima no ambiente organizacional e do desenvolvimento de ferramentas de diagnóstico que promova a satisfação, qualidade de vida e produtividade dos profissionais.

O incremento do interesse pela adequada compreensão do tema e do construto clima organizacional vem ao encontro da necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados que, sendo psicometricamente padronizado, validado e precisos, permitam ao pesquisador coletar dados confiáveis sobre o fenômeno do clima e possibilitem o planejamento e ações interventivas na instituição avaliada.

1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O estudo do clima organizacional proporciona o conhecimento da dinâmica organizacional, variáveis de influencia do clima e planos de intervenção. O clima objetiva identificar a percepção dos trabalhadores quanto aos aspectos importantes da vida organizacional oriundos de estímulos provindos da instituição e do ambiente de trabalho (MARTINS, 2008).

Através do estudo do clima organizacional a psicologia organizacional e a administração possuem indicadores confiáveis sobre fatores como comunicação, liderança, gestão, relacionamento interpessoal, organização e significado do trabalho, políticas e processos, verificando a satisfação e motivação dos profissionais na organização.

Neste sentido a pesquisa de clima organizacional constitui-se uma ferramenta objetiva e segura que busca a identificação de focos de atenção que fornece subsídio e embasamento a gestão dos recursos humanos nas organizações. Assim a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosas informações e ações para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, a adoção de políticas internas e ao aumento da produtividade (BISPO, 2006).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver e refinar uma escala de clima organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar e avaliar os atributos do clima organizacional.
- Problematizar a investigação da pesquisa de clima nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas, sua qualidade de vida e o desempenho da organização (MARTINS, 2008).

Segundo Luz (2003), o clima organizacional pode ser definido como a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Gasparetto (2008) completa afirmando que é: “a maneira positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como políticas, procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização”. Assim, o clima está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e reage a essa interpretação.

De acordo com Coda (1998, p. 6): “o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização”. O clima organizacional pode ser entendido como é uma medida da percepção dos empregados quanto ao grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho. É consequência da interação de uma série de variáveis organizacionais e da percepção destas, é um fenômeno temporal que se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento de tempo.

O conceito de clima e cultura vem sendo utilizado de forma indiscriminada na literatura, contudo a cultura representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento que distinguem uma organização das outras. Ela molda a identidade de uma organização e impacta no cotidiano nas: decisões, atribuições de seus funcionários, formas de recompensa e punições, as formas de relacionamento, o estilo de liderança adotado (LUZ, 2003).

A cultura organizacional expressa-se e materializa-se através de fatores como: código de ética, princípios, valores, filosofia, missão, visão, slogan e do comportamento dos

dirigentes e dos funcionários (LUZ, 2003). Ela é a causa do clima e decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. Trata-se da combinação de valores, crenças, comportamentos, símbolos e rituais que toda a empresa vai incorporando ao longo do tempo, combinação que constrói a identidade e clima corporativo, aglutina as pessoas e, em grande medida influi em seu desempenho. (REVISTA HSM, Set./Out. 2008). Ela é um tema relevante, pois os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004).

Segundo o Vecchio (2008), a cultura organizacional pode ser definida com os valores e normas compartilhadas que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados. Essa definição sugere que a cultura organizacional envolva crenças e sentimentos comuns, comportamento regular e um processo histórico para a transmissão de valores e normas. Desta maneira a cultura influencia no clima que varia de acordo com a situação e com o estágio motivacional em que se encontra a empresa e os colaborador (GASPARETTO, 2008). Então, de acordo com Luz (2003), o clima de uma organização pode ser bom, quando predomina atitudes positivas que dão ao ambiente uma tônica favorável gerando alegria, confiança, entusiasmo, motivação e comprometimento; e prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensão, rivalidades, animosidades, resistências as tarefas e ordens, ruídos nas comunicações. Assim, embora o clima seja abstrato, ele é observado através de alguns indicadores que dão sinais de sua qualidade: turnover, a rotatividade, absenteísmo, a participação com idéias em programas de sugestões, e os conflitos interdepartamentais ou pessoais (LUZ, 2003).

Entretanto, independentemente da existência de abordagens que enfatizam diferentes características estruturais e etiológicas do construto de clima organizacional, originando inúmeras conceituações, define-se o clima como: um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais (BEDANI, 2006). Essa definição irá nortear o conjunto de variáveis para mensurar o constructo.

2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser medido através da pesquisa de clima, um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de

trabalho (LUZ, 2003). Ela permite uma visão geral da organização e possibilita a intervenção através de ações de melhoria nas condições do ambiente de trabalho e nos processos organizacionais, apresentando-se como uma importante ferramenta no gerenciamento e desenvolvimento organizacional. É um instrumento de diagnóstico ou termômetro utilizado para analisar e interpretar a opinião, o nível de concordância dos funcionários a respeito da cultura, políticas, usos, costumes e normas, procedimentos já existentes e práticos ou que estão sendo implantados.

A pesquisa de clima organizacional pode ser realizada através de várias técnicas. Segundo Luz (2003) o questionário é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais, pois ele permite uma aplicação maciça, com um custo mais baixo, o uso de questões abertas e fechadas, aplicação eletrônica, o sigilo e anonimato. Em geral, são empregadas nestes questionários um número de 60 a 80 perguntas. Além disto, há outros métodos de levantamento do clima, como por exemplo, a entrevista. Uma técnica aplicada de individualmente que requer tempo e profissionais treinados. Também possui o painel de debate, a observação, o seminário de diagnóstico do clima e análise de documentos e relatórios da empresa.

Para o sucesso de uma pesquisa de clima Bedani (2006) propõe etapas, como forma de monitoramento. Primeiro, é necessário realizar a definição e aplicação do instrumento. Depois, faz-se o diagnóstico, na qual serão tabulados os dados coletados, identificados os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização. Posteriormente é feita a intervenção dos planos de ação e a divulgação dos resultados da pesquisa e das ações. E por último, há a concretização do plano de ações no ambiente organizacional e o monitoramento, (re) avaliação contínua das ações executadas. Contudo, sabe-se que a premissa básica, para a implementação de um programa bem sucedido de gestão do clima, sustenta-se na qualidade das informações fornecidas pela investigação realizada, pois sua finalidade é subsidiar a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais fidedigna possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelas pessoas.

O diagnóstico da pesquisa de clima vai contribuir para a estruturação de ações eficazes, para a melhoria do clima organizacional, porque permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção, uma vez que foram apreciados de forma insatisfatória pelos sujeitos (BEDANI, 2006). Desta maneira é importante utilizar um instrumento de clima

organizacional validado cientificamente, que garanta fidedignidade aos fatos levantados na pesquisa e segurança na proposição de ações a serem implementadas.

2.3 ATRIBUTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos estudos e pesquisas empíricas realizados sobre o tema clima organizacional verifica-se a existência de uma variedade de dimensões e/ ou atributos que são considerados componentes construto de clima organizacional. De acordo com Sá Leitão, Guimarães e Rosal (1998) apud Crespo (2004), existem vários estudos sobre clima organizacional. A maioria caracteriza-se como diagnóstico isolado e pontual, servindo, portanto, para uma organização, num determinado momento. São poucos os estudos que apresentam uma metodologia ou instrumento validado que possa ser utilizado para acompanhar a variação do clima organizacional e ser replicado em outras organizações.

Nestes estudos percebe-se a indicação da multidimensionalidade dos aspectos que influenciam a percepção do clima organizacional, que pode abarcar variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores, etc.) e variáveis da organização (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, criatividade, etc.) que, juntas, compõem a definição dos atributos organizacionais. A percepção do empregado é influenciada por esses elementos e resulta no conceito que ele tem da organização (CRESPO, 2004).

Para um entendimento dos construtos de clima, é necessário entender as construções deste conceito através das ferramentas propostas e estudadas por diversos pesquisadores ao longo da história, a fim de se entender e abranger este tema de grande relevância na gestão de pessoas.

Para a realização de estudos sobre Clima Organizacional nas empresas o profissional de Recursos Humanos possui duas possibilidades: adotar uma escala validada na literatura específica da área, ou elaborar uma metodologia própria que de conta da necessidade específica da empresa. Tendo em vista a existência de vários modelos na literatura validados cientificamente convém apresentar os estudos já desenvolvidos de clima, os quais propõem escalas compostas de atributos e/ou fatores e variáveis do clima organizacional.

Modelos	Conceito de Clima	Atributos	
Sbragia (1983)	O clima é um fator determinante do desempenho institucional no sentido em que níveis elevados de clima tendem a favorecer as contribuições individuais e conseqüentemente resultando em benefícios organizacionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado de Tensão; 2. Conformidade Exigida; 3. Ênfase na Participação; 4. Proximidade da Supervisão; 5. Consideração Humana; 6. Adequação da Estrutura; 7. Autonomia Presente; 8. Recompensas Proporcionadas; 9. Prestígio Obtido 10. Cooperação Existente; 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Padrões Enfatizados; 12. Atitude frente a Conflitos; 13. Sentimento de Identidade; 14. Tolerância Existente; 15. Clareza Percebida; 16. Justiça Predominante; 17. Condições de Progresso; 18. Apoio Logístico; 19. Reconhecimento Proporcionado; 20. Forma de Controle;
Luz (2003)	O clima organizacional pode ser definido como a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.	<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho realizado (em si); 2. Salário; 3. Benefícios; 4. Integração interdepartamental /integração funcional; 5. Supervisão/Liderança / Estilo Gerencial / Gestão; 6. Comunicação; 7. Treinamento / Desenvolvimento / Carreira; 8. Possibilidade de progresso profissional; 9. Relacionamento interpessoal; 10. Estabilidade no emprego; 11. Processo decisório; 12. Condições físicas de trabalho; 13. Relacionamento empresa x sindicato x funcionários; 14. Participação; 15. Pagamento de salários; 16. Segurança do trabalho; 17. Objetivos; 18. Ética e Responsabilidade Social; 19. Qualidade e Satisfação do Cliente; 20. Reconhecimento; 21. Vitalidade Organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 22. Direção e Estratégia; 23. Valorização dos Funcionários; 24. Envolvimento / Comprometimento; 25. Trabalho em equipe; 26. Modernidade; 27. Orientação da Empresa para os Clientes; 28. Planejamento e Organização; 29. Fatores Motivacionais; 30. Fatores Desmotivacionais; 31. Orientação para resultados; 32. Disciplina; 33. Imagem da empresa; 34. Estrutura Organizacional; <p>Pesquisa socioeconômica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dados Pessoais; 2. Familiares; 3. Trabalho; 4. Habitação; 5. Educação; 6. Transporte; 7. Saúde; 8. Lazer; 9. Alimentação.

Modelos	Conceito de Clima	Atributos	
Bispo (2006)	O autor não apresentou conceito.	Fatores Internos de Influência: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabalho 2. Burocracia 3. Cultura organizacional 4. Estrutura organizacional 5. Nível sociocultural 6. Remuneração 7. Segurança profissional 8. Transporte casa/trabalho – trabalho/casa 9. Vida profissional 	Fatores Externos de Influência: <ol style="list-style-type: none"> 1. Convivência familiar 2. Férias e lazer 3. Investimentos e despesas familiares 4. Política e Economia 5. Saúde 6. Segurança Pública 7. Situação financeira 8. Time de futebol 9. Vida social
Gasparetto (2008)	O clima organizacional é: “a maneira positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como políticas, procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização”.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orgulho pela empresa 2. Reconhecimento do trabalho ou esforço 3. Possibilidade de progresso 4. Relacionamento com chefia 5. Confiança no chefe 6. Participação 7. Integração e Treinamento 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Avaliação da política de benefícios 9. Avaliação da política salarial 10. Satisfação pelo trabalho 11. Comunicação empresa e colaborador 12. Avaliação de desempenho 13. Cooperação entre os colegas 14. Ambiente de trabalho
Martins (2008)	O clima pode ser definido como o conjunto de percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio da chefia e da organização 2. Recompensas 3. Conforto físico 4. controle / pressão 5. Coesão entre colegas 	
Rizzatti (2001)	O autor não apresentou conceito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagem institucional: 2. Política de Recursos Humanos: 3. Sistema de assistência e benefícios: 4. Estrutura organizacional: 5. Organização e condições de trabalho: 6. Relacionamento interpessoal: 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Comportamento das chefias: 8. Satisfação pessoal: 9. Planejamento institucional: 10. Processo decisório: 11. Autonomia universitária: 12. Avaliação institucional:

Um dos autores estudiosos do clima é o Sbragia (1983) que desenvolveu um estudo que tinha como objetivo demonstrar um quadro de referência sobre o conceito de clima e uma avaliação do clima organizacional em instituições de pesquisa de natureza governamental. Sua amostra era composta de 85 indivíduos pertencentes a 13 instituições, utilizando-se a técnica do questionário para coleta de informações. No final do estudo ele sugeriu uma escala aprimorada para pesquisa de clima em instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

O autor utilizou um modelo de instrumento de pesquisa autopreenchível contendo vinte fatores/indicadores que foram tidos como relevantes a partir da revisão dos principais estudos conclusivos neste campo, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência em instituições de natureza científica e tecnológica. Ele realizou um estudo empírico sobre o clima organizacional, e propôs vinte fatores que se analisados possibilitam uma verificação sistêmica e abrangente da organização, desta maneira permitindo correlações pertinentes e necessárias. Entretanto, seu estudo baseou-se um tipo específico de instituição, de P&D, que possui particularidades do setor, sendo necessário averiguar a eficácia neste instrumento em outras organizações. Segundo Sbragia (1983), é necessário à realização de pesquisas adicionais sobre os aspectos investigados a fim de determinar o grau de generalização e precisão dos resultados obtidos.

Posteriormente, Luz (2003) propôs um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional, na qual sugere trinta e quatro fatores que podem ser utilizados numa pesquisa de clima. Estes são considerados importantes para medir o nível de satisfação dos funcionários. Entretanto o autor sugere variáveis que podem ser utilizadas, mas não identifica um modelo específico que contenha as variáveis pré-definidas. Sua sugestão de fatores não é validada cientificamente, apesar de ser consistente com a prática utilizada nas empresas. Além disto, se o profissional utilizar os trinta e quatro fatores os instrumentos ficará extenso e cansativo para os funcionários responderem.

Além da pesquisa de clima que avalia o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em um dado momento, o autor sugere a utilização de uma pesquisa socioeconômica como complementa a pesquisa de clima. O uso desta pesquisa é importante, pois as pessoas podem estar desmotivadas na empresa devido a uma realidade extra-trabalho, por situações familiares ou sociais, e conseqüentemente estas razões interferem na produtividade e bem estar dos funcionários. Através da pesquisa a empresa tem a oportunidade de conhecer onde seus funcionários moram, como moram, como vivem, com

quem vivem, que problemas enfrentam, e nela intervir quando for possível. Ela complementa a pesquisa de clima, completa com uma análise externa, oportunizando uma visão sistêmica do capital humano na organização. (LUZ, 2003). Esta proposta de utilização de uma pesquisa complementa a pesquisa de clima, contribuindo para evidenciar e esclarecer outros fatores que podem estar contribuindo direta ou indiretamente para o clima organizacional. Para tanto, antes da utilização desta é necessário um trabalho de sensibilização com todos os níveis organizacionais através da comunicação e apresentação dos objetivos e etapas, a fim de garantir a credibilidade do processo de clima organizacional. No entanto, esta pesquisa acaba invadindo a vida pessoal e privacidade do funcionário, por ser tratar de aspectos externos não ligados a vida laboral. Ela aplica-se melhor na área da psicologia social ou comunitária.

Para Gasparetto (2008) o clima organizacional pode ser investigado por quatorze fatores. Em cada fator proposto o autor traz sugestões de perguntas que podem avaliar este item. Ele acredita que o clima é influenciado por aspectos internos e externos. Este propõe alguns fatores que aparecem também na proposição da pesquisa de clima utilizada por Luz (2003), são eles: comunicação, progresso profissional, participação, reconhecimento, benefícios, salário. Sendo que a participação e o reconhecimento também aparecem nos estudos de Sbragia (1983).

Para este autor a escolha dos fatores dá-se através da necessidade e do interesse de pesquisa da empresa no levantamento de opiniões dos funcionários. Entretanto, nestas sugestões alguns assuntos podem ser considerados um mesmo fator de investigação, como por exemplo, integração /treinamento e avaliação de desempenho, como atributo: práticas de gestão de pessoas. Assim como, a confiança no chefe pode ser avaliada no fator relacionamento com a chefia. Além disto, a cooperação entre os colegas e o ambiente de trabalho podem fazer parte do fator: relacionamento entre colegas. Desta forma, os fatores propostos por Gasparetto (2008) não atendem a necessidade de avaliação da pesquisa de clima, por serem específico demais. Este modelo deve ser revisado para a proposição de novos fatores constituintes do clima organizacional.

O modelo proposto por Bispo (2006) é fruto de estudos na literatura de clima organizacional e da aplicação em duas instituições públicas de grande porte. É um modelo que está mais próximo da realidade atual das empresas, porque se desenvolveu a partir da geração ou aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais. Ele leva em consideração a evolução do

cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional, dividindo-se em fatores internos e externos.

Segundo Bispo (2006) 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. E os fatores externos de influência são os que têm 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 conseguir atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários.

Este modelo busca os níveis de influência dos fatores internos e externos que foram baseados na literatura e na nova realidade percebida pelos diversos profissionais de Recursos Humanos nas empresas em que a pesquisa de clima organizacional foi aplicada.

O instrumento proposto pelo autor contém três fichas de pesquisa: a primeira com a pesquisa de Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa, contendo nove fatores vinte e sete questões, e a segunda o Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa com nove fatores e trinta e quatro questões. Também há uma folha avulsa para observações, e a terceira uma folha avulsa para as suas observações, na qual o funcionário pode relatar as suas observações, os seus comentários, as suas reivindicações, as suas queixas, as suas críticas, as suas sugestões ou os seus elogios a algum dos itens que constam nas duas fichas de pesquisas anteriores, referentes à empresa.

A aplicação do modelo proposto permitiu avaliar com bastante realismo o clima organizacional nas organizações propostas levantando seus problemas, críticas e sugestões, o que possibilitou sanar problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros. Os dados obtidos permitiram reavaliar e/ou reestruturar diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, estilos de liderança, capacitação profissional, processos decisórios, comunicação, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, imagem organizacional, etc (Bispo, 2006).

O levantamento dos fatores externos de influência possibilitou averiguar melhor a qualidade de vida dos funcionários, assim como elaborar melhor as políticas e as estratégias

dos recursos humanos, levando em consideração os resultados apresentados por estes fatores (Bispo, 2006).

O modelo proposto por Bispo (2006), assim como a pesquisa socioeconômica de Luz (2003), possibilitam uma avaliação mais completa do clima organizacional, pois analisam fatores de influência interna ou externa que podem alterar o clima organizacional. Os nove fatores na pesquisa são muito pertinentes na avaliação das pesquisas de clima e estão muito próximo das práticas exercidas nas empresas, entretanto, considera-se que seria importante que alguns dos fatores propostos agregassem um número maior de variáveis (perguntas) a fim de aprofundar o estudo de cada fator, verificando-se pontos de oportunidade e/ou melhoria. Como por exemplo, o fator cultura organizacional que compõe-se de uma questão, sendo que poderia ser explorado outras questões pertinentes sobre este tema, que é extenso e abrangente.

Para Martins (2008), o clima é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente, a qualidade de vida e o desempenho das organizações. Para avaliar o clima foi criada a ECO, uma escala de clima organizacional multidimensional, construída e validada como o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre as dimensões do clima organizacional. A princípio para a escala foram construídos 127 itens para avaliar 12 dimensões mais frequentemente apontados em estudos nacionais e internacionais. E após um longo estudo empírico que demonstrou validade e fidedignidade a escala final ficou composta por 63 itens agrupados em cinco fatores, considerando as dimensões: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle / pressão e coesão entre colegas.

A escala proposta por Martins (2008) é muito interessante e de fácil aplicação e a correção. Ela serve como uma ferramenta para a área de RH, pois já está validada cientificamente demonstrando ser um instrumento fidedigno. No entanto, não contém alguns fatores considerados focos de problemas nas organizações e que requerem ações de melhoria na maioria das empresas, como por exemplo, a: comunicação.

Rizzatti (2001) realizou um estudo que tinha como objetivo a identificação de componentes e indicadores para compor categorias de análise de clima organizacional. Para tanto, a coleta de dados limitou-se a três Universidades Federais da Região Sul do Brasil, nas quais foram selecionadas. De forma complementar, os documentos relacionados com a história institucional, planos de trabalho, projetos nas mais diversas áreas da administração universitária, boletins de dados anuais, relatórios de gestão, leis, decretos, portarias, jornais,

planos de governo institucional, portarias e demais documentos da instituição constituíram fontes significativas de pesquisa do clima organizacional.

Para o autor, a análise do clima organizacional em universidades pressupõe que, dada a complexidade e especificidade dessas organizações, seja considerado um conjunto de características que a distinguem das demais organizações. Assim, foram estabelecidos os seguintes fatores básicos: imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal, planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária; avaliação institucional.

Rizzatti (2001) mostra em seu estudo as considerações propostas a partir da pesquisa realizada e as considerações e alterações pertinentes. Ele constatou que:

- A imagem institucional e seus componentes foram considerados importantes e adequados para estudar o clima em universidades federais.
- O sistema de assistência e benefícios revelou-se significativo, pois o sistema em sua totalidade pode levar a uma satisfação maior ou menor em relação ao ambiente de trabalho.
- A estrutura organizacional foi entendida como determinante de clima.
- A organização e condições de trabalho foi amplamente aceita como uma das mais importantes para o estudo de clima.
- O relacionamento interpessoal destacou-se como indispensável para o estudo de clima, pois o tipo de relacionamento e a cooperação dão condições propícias para descontração e espontaneidade, para o clima de equipe.
- O comportamento das chefias mostrou-se adequado para o estudo de clima.
- A satisfação pessoal e seus componentes ratificaram as informações da literatura consultada.
- O planejamento institucional ressaltou-se a informação como fator diferencial do planejamento institucional nos diversos níveis funcionais, onde a instituição pode obter muitas informações em todos os níveis.
- O processo decisório, apresentou adequabilidade para análise de clima.

O autor fundamentou de forma muito pertinente sua pesquisa, identificando um conjunto de componentes e indicadores a fim de compor as categorias de análise do clima organizacional em universidades federais. Ele realizou um estudo bem completo, construído

de forma consistente, demonstrando ser um instrumento importante para analisar o clima nessas instituições. Entretanto, como a pesquisa foi elaborada para universidades tem componentes específicos para este tipo de empresa e seu contexto organizacional como, por exemplo: a autonomia universitária que abarca políticas do governo e estratégia da instituição, por se tratar de uma empresa pública, de nível federal. Para ser aplicada em empresas privadas seria necessária uma análise mais complementar dos componentes, a linguagem utilizada. Desta maneira, a pesquisa deveria ser adaptada, reelaborada e verificada a sua eficiência em outros tipos de organizações.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS

A mensuração é um aspecto importante da pesquisa em administração. Devem-se mensurar corretamente os conceitos nos quais estamos analisando. Caso contrário nossas interpretações não serão precisas. Desta maneira para assegurar a precisão deve-se considerar como será a medida e se as medidas utilizadas são válidas e confiáveis (HAIR, 2005b).

Na pesquisa em administração o ponto de partida para qualquer pesquisa é a dimensão conceitual. Trabalhamos com conceitos que podem variar de uma natureza simples e concreta até extremamente complexa e abstrata. Portanto, devem-se desenvolver definições precisas dos conceitos da pesquisa, assim assegurando que não há ambigüidade na interpretação (HAIR, 2005b).

3 MÉTODO

Neste capítulo serão discutidos os principais aspectos metodológicos: questões relativas à pesquisa, procedimentos de amostragem, variáveis, medidas e processo estatístico para análise de dados.

3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Para o desenvolvimento da escala de mensuração do presente estudo foi adotado o método de amplamente utilizado e desenvolvido Churchill (1979 apud TERRES, 2009) que é muito utilizado na construção e validação de escalas. Churchill (1979) sugere os seguintes passos: especificação do domínio do construto, geração e amostra de itens e validação por especialistas que serão desenvolvidos a seguir

3.1.1 Especificação do Domínio do Construto

Nesta etapa do estudo foi realizada uma vasta revisão bibliográfica sobre o tema clima organizacional, contemplando a pesquisa de clima organizacional e atributos do clima organizacional conforme fundamentação teórica do presente trabalho.

3.1.2 Geração e Amostra de Itens

O processo de geração de itens foi elaborado a partir do embasamento teórico apresentado no presente trabalho sendo identificados cinco atributos, descritos e especificados a seguir.

3.1.2.1 Comunicação

A comunicação normalmente é considerada, nas pesquisas de clima aplicadas na empresa, como um fator a ser avaliado, pois ela interfere no grau de satisfação, nos processos de divulgação e assimilação dos fatos relevantes da empresa, aponta a satisfação quanto à

forma, aos canais de comunicação utilizados, bem como as barreiras na comunicação organizacional (LUZ, 2003).

Segundo Griffin e Moorhead (2008), “a comunicação é o processo social no qual duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados”. Um dos propósitos da comunicação é transmitir as informações no que se refere ao repasse de metas, regras e direcionamentos que dão propósito aos membros da organização em termos de direção e foco.

Para Gasparetto (2008) a comunicação deve ser um dos fatores a ser avaliado em uma pesquisa de clima porque influencia na satisfação do colaborador. De tal forma que as informações devem circular de maneira oficial a fim de atualizar os funcionários sobre os dados importantes, fazendo-os participantes do processo de comunicação organizacional.

No quadro 1 a seguir podem ser verificadas as medidas identificadas no atributo comunicação:

Quadro 1: Medidas do Atributo Comunicação

COMUNICAÇÃO	
Na minha percepção a empresa apresenta com clareza suas prioridades e seus objetivos aos funcionários	LUZ, 2003
Na minha percepção a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários	LUZ, 2003
Na minha percepção as orientações que recebo de meu trabalho são claras e objetivas	LUZ, 2003
Meu setor é informado das decisões que o envolvem	MARTINS, 2008
As mudanças na empresa são informadas aos funcionários	MARTINS, 2008
Meu superior imediato deixa claro o que espera do meu trabalho	LUZ, 2003

O objetivo final da investigação deste atributo é identificar o grau de satisfação ou insatisfação com a comunicação organizacional, verificando-se o impacto deste item nos processos e resultados organizacionais a fim de propor melhorias através de planos de ação. A seguir será apresentado outro atributo importante para clima organizacional que é liderança.

3.1.2.2 Liderança

Nas pesquisas de clima outro aspecto muito importante é a liderança, um atributo proposto na investigação do clima nas empresas. Segundo Robbins (2002) a liderança é a

capacidade de influenciar um grupo na direção do alcance dos resultados e objetivos propostos. Já Griffin e Moorhead (2006) definem a liderança como processo e qualidade. Como processo, a liderança é o uso de influência não coerciva para conduzir e coordenar as atividades dos membros de um grupo para alcançar uma meta. Como qualidade, a liderança ‘um conjunto de características atribuídas àqueles que utilizam tal influência com êxito.

O tema liderança é amplamente debatido, estudado e comentado na vida organizacional. Os gestores dedicam tempo a administração das equipes de trabalho, sempre atentos a formas de obter a motivação, participação e apoio das pessoas na busca dos objetivos propostos. A seguir no quadro 2 podem ser verificadas as medidas geradas no atributo liderança.

Quadro 2: Medidas do Atributo Liderança

LIDERANÇA	
Considero o meu superior imediato um bom líder	BISPO, 2003
Meu superior imediato é receptivo a sugestões	LUZ, 2003
Meu superior imediato avalia o resultado do meu trabalho	LUZ, 2003
Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe	LUZ, 2003
Meu superior imediato me informa sobre o meu desempenho no trabalho	LUZ, 2003
Recebo orientação do meu superior imediato para execução de minhas tarefas	MARTINS, 2008
Recebo apoio do meu superior imediato quando preciso	MARTINS, 2008
Meu superior imediato colabora com a produtividade da equipe	MARTINS, 2008
Na minha percepção a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários	LUZ, 2003

Desta maneira a liderança na pesquisa de clima investiga aspectos como: repasse de informações do trabalho, incentivo ao trabalho, receptividade da chefia, clareza na função, reconhecimento avaliação do trabalho. Aspectos que cabem a função da liderança e interferem no comportamento organizacional, na produtividade e satisfação do trabalho. Percebe-se, conseqüentemente que a liderança possui papel fundamental para a compreensão do comportamento do grupo, pois o líder é quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002). A seguir será apresentado o atributo Ambiente de Trabalho, também importante para mensuração do clima organizacional.

3.1.2.3 Ambiente de Trabalho

Robbins (2002) define estrutura organizacional como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Segundo ele há seis elementos que merecem atenção nas estruturas organizacionais, são eles: a especialização, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização, a descentralização e a formalização.

Para Luz (2003) a estrutura organizacional também é considerada um atributo que avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação e para a consecução dos objetivos organizacionais. Para Gasparetto (2008) a estrutura organizacional, mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.

De acordo com Bispo (2006), é atributo dos aspectos de influência interna que estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.

No quadro 3 podem ser verificadas as medidas geradas no atributo ambiente de trabalho.

Quadro3: Medidas do Atributo Ambiente de Trabalho

AMBIENTE DE TRABALHO	
O clima no ambiente de trabalho geralmente é bom	LUZ, 2003
Sinto que há uma boa integração entre as unidades (filiais) da empresa	LUZ, 2003
Existe um relacionamento de cooperação entre os setores (áreas) da empresa a fim de atender aos objetivos comuns	LUZ, 2003
Considero a empresa um bom lugar para trabalhar	LUZ, 2003
Considero que o ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades na empresa.	LUZ, 2003
O relacionamento com os meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	BISPO, 2006
Sinto que há cooperação entre os colegas	MARTINS, 2008
O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	MARTINS, 2008

No entanto, verifica-se a necessidade de aprofundamento na análise desse item e possível adequação do atributo, que pode ser validado através da aplicação prática do instrumento de pesquisa de clima organizacional. Na busca de solução para esta divergência

pode-se utilizar o termo ambiente organizacional delimitando aspectos externos a organização, enquanto o termo estrutura organizacional pode designar os aspectos de influência interna na empresa.

O próximo item abordará a satisfação ao cliente atribuo considerado necessário para avaliar o clima organizacional.

3.1.2.4 *Motivação*

Os autores do clima organizacional normalmente investigam alguns aspectos da motivação através das seguintes variáveis: prestígio obtido (SBRAGIA, 1983), satisfação pessoal (RIZZATI, 2001), reconhecimento, segurança do trabalho, (LUZ, 2003), reconhecimento do trabalho ou esforço do funcionário (GASPARETTO, 2008).

Luz (2003) propõe a utilização do atributo “fatores motivacionais” conceituando como uma variável que procura identificar fatores do ambiente de trabalho que são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles, e “fatores desmotivacionais” procurado verificar quais os fatores do ambiente que geram desmotivação.

Para Robins (2002) é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência demonstrada através dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance dos resultados e das metas propostas.

No quadro 5 podem ser verificadas as medidas geradas no atributo motivação.

Quadro 5: Medidas do Atributo Motivação

MOTIVAÇÃO	
Sinto-me motivado trabalhando na empresa	LUZ, 2003
Possuo autonomia no desenvolvimento do meu trabalho	LUZ, 2003
O meu trabalho me proporciona realização profissional	LUZ, 2003
Gosto do que faço	LUZ, 2003
Estou satisfeito em trabalhar na empresa	LUZ, 2003
Considero que minha responsabilidade contribui para o sucesso da empresa	LUZ, 2003
Considero o meu trabalho reconhecido e valorizado na empresa	BISPO, 2006
A empresa valoriza os esforços dos funcionários	MARTINS, 2008

3.1.2.5 *Satisfação ao Cliente*

As empresas estão preocupando-se também com os processos, voltado sua atenção a necessidade de organização dos processos internos muito mais do que de departamentos, estão estudando como é o fluxo de tarefas e quais são os impedimentos para o resultado eficaz. Assim, se o desempenho atender as expectativas o cliente estará satisfeito, e a expectativa é

formada pelas experiências de compra como: recomendações de amigos e colegas, informações de vendedores e concorrentes (KOTLER, 1996).

De acordo com Kotler (1996, p.403), “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada”. Os serviços variam à medida que são baseados em equipamentos ou pessoas. Desta maneira é importante verificar a percepção dos funcionários quanto aos serviços prestados ao cliente, eles possibilitam a verificação da imagem interna dos serviços e processos da organização.

A satisfação do cliente refere-se ao nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho de um produto em reação as suas expectativas (KOTLER, 1996).

No quadro 4 podem ser verificadas as medidas geradas no atributo satisfação ao cliente.

Quadro 4: Medidas do Atributo Satisfação ao Cliente

SATISFAÇÃO AO CLIENTE	
Na minha percepção a empresa possui o compromisso com a qualidade de seus produtos e serviços	LUZ, 2003
Na minha percepção a empresa atende prontamente as solicitações de seus clientes	LUZ, 2003
Na minha percepção a empresa costuma melhorar os produtos e serviços prestados aos clientes	LUZ, 2003

A seguir será abordado outro atributo importante para clima organizacional que é a motivação.

3.1.2 Validação por Especialistas

Após a geração da amostra iniciou-se um processo de avaliação dos itens da escala de clima organizacional por quatro doutorandos para classificação das variáveis em cinco dimensões: liderança, comunicação, ambiente de trabalho, satisfação ao cliente e motivação

Hair *et al.* (2005b) sugere que seja verificada a validade de conteúdo por especialistas a fim de que se avalie a correspondência das variáveis a serem incluídas em uma escala múltipla e sua definição conceitual. Após este processo, o pesquisador analisa as sugestões e faz os ajustes considerados pertinentes.

A partir da classificação pelos especialistas foram mantidos apenas os itens classificados 75% na mesma dimensão, assim totalizando trinta e três questões e cinco dimensões a serem avaliadas na escala de clima organizacional.

3.2 ETAPA DESCRITIVA

3.2.1 Caracterização da Amostra

Após a geração e amostra inicial de itens a escala de pesquisa de clima foi aplicada em uma amostra de 157 funcionários nos setores de fitness, moda feminina, calçados e alimentação na cidade de Porto Alegre. Foram aplicados em funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Primeiramente os diretores das empresas escolhidas foram consultados por telefone sobre o interesse e disponibilidade em participar da pesquisa. Após a autorização por parte dos diretores, os funcionários foram comunicados dos objetivos e datas da pesquisa. As aplicações foram realizadas de forma coletiva disponibilizando aproximadamente quinze minutos para o preenchimento. Antes do início da aplicação, foi explicado aos participantes o objetivo da pesquisa e a forma de preenchimento do instrumento. Durante o período de aplicação, a pesquisadora ficou disponível para o esclarecimento de eventuais dúvidas no preenchimento da pesquisa.

3.2.2 Tratamento de Dados

A análise cuidadosa dos dados permite ao pesquisador uma melhor previsão e uma avaliação mais precisa da dimensionalidade (HAIR, 2005).

As observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes de outras observações. As observações atípicas não podem ser consideradas sempre como problemáticas, mas deve ser avaliada no contexto da análise e entender que tipo de informações essas observações podem fornecer (HAIR, 2005).

Para isso, utilizou-se o teste dos extremos através do cálculo da variância a fim de verificar se nenhum respondente havia marcado a maioria das questões em um único item da escala denotando falta de atenção no preenchimento o que poderia prejudicar a validade do estudo. Nesse teste, nenhum caso necessitou ser excluído.

4. RESULTADOS

Após apresentação das técnicas metodológica, descritas no capítulo 3, são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1 PURIFICAÇÃO DE MEDIDAS

A seguir são explicitados os resultados do processo de purificação das medidas através da análise fatorial exploratória.

4.1.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Para a purificação de medidas foi realizada a análise fatorial exploratória, que segundo Malhotra (2001), matematicamente consiste a algo semelhante à análise de regresso múltipla, pelo fato que cada variável ser expressa como ma combinação linear de fatores subjacentes.

A análise fatorial exploratória foi efetuada com rotação ortogonal VARIMAX no software SPSS 14.0 através da extração dos componentes principais, que simplifica a interpretação dos fatores que não estejam claros. Trata-se de um método que minimiza o número de variáveis, com cargas altas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos dados.

Os principais resultados da AFE são: percentual de variância explicada por toda a solução fatorial e por cada fator; e as cargas fatoriais de cada variável no respectivo fator.

Na primeira rodada, a análise fatorial, através da rotação VARIMAX, sugeriu uma estrutura composta por cinco fatores tendo uma variância explicada de 76,92% e todas comunalidades acima de 0,40, conforme quadro 6 a seguir:.

Quadro 6: Communalities

	Initial	Extraction
LID1	1,000	,791
LID2	1,000	,808
LID3	1,000	,821
LID4	1,000	,796
LID5	1,000	,801
LID6	1,000	,704
LID7	1,000	,770
LID8	1,000	,806
COM1	1,000	,709
COM2	1,000	,674
COM3	1,000	,786
COM5	1,000	,748
COM6	1,000	,784
AMB1	1,000	,664
AMB2	1,000	,373
AMB4	1,000	,764
AMB6	1,000	,794
AMB7	1,000	,836
AMB8	1,000	,787
MOT1	1,000	,828
MOT2	1,000	,675
MOT3	1,000	,773
MOT4	1,000	,653
MOT5	1,000	,858
MOT6	1,000	,640
MOT7	1,000	,700
MOT8	1,000	,797
SAT1	1,000	,855
SAT2	1,000	,873
SAT3	1,000	,886

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Os resultados da primeira rodada estão apresentados a seguir no quadro 7. Percebe-se que as variáveis da dimensão liderança estabeleceram-se no fator 1 com carga em todas variáveis acima de 0,7. Apenas em uma questão obteve carga cruzada com uma carga baixa no outro fator.

Quadro 7: Primeira Rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,804				
LID2	,758				
LID3	,727				
LID4	,823				
LID5	,805				
LID6	,797				
LID7	,721	,464			
LID8	,844				
COM1			,616		
COM2			,518		
COM3	,572		,591		
COM4	,623		,527		
COM5			,696		
COM6	,774				
AMB1	,525				,462
AMB2			,478		
AMB3			,616		,416
AMB4		,624			,441
AMB5		,512		,402	,510
AMB6					,786
AMB7					,843
AMB8		,465			,645
MOT1		,712			
MOT2	,552				
MOT3		,787			
MOT4		,772			
MOT5		,781			
MOT6		,662			
MOT7	,547		,444		
MOT8			,593		
SAT1				,859	
SAT2				,886	
SAT3				,900	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

No entanto observa-se que a solução continha cargas distribuídas de forma não uniforme na dimensão comunicação. Dessa maneira, foram retiradas as questões: "Meu setor é informado das decisões que o envolvem" (COM 4) devido às cargas cruzadas, ou seja, apareceram com cargas acima de 0,40 em dois fatores, com predominância da carga mais alta em outro fator.

Além disto, a questão: "Meu superior imediato deixa claro o que espera do meu trabalho" (COM 6), obteve carga maior que 0,7 no fator 1, considerado liderança. Analisando a questão conclui-se que a variável possui uma correspondência maior a dimensão liderança, sendo necessário inseri - lá nesta dimensão posteriormente.

Na segunda rodada as questões ficaram divididas em cinco fatores conforme quadro abaixo, com uma variância explicada de 74,82%.

Quadro 8: Segunda Rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,805				
LID2	,761				
LID3	,716				
LID4	,819				
LID5	,807				
LID6	,801				
LID7	,719	,466			
LID8	,841				
COM1	,406			,629	
COM2				,508	
COM3	,581			,570	
COM5				,666	
COM6	,777				
AMB1	,523				,470
AMB2				,512	
AMB3				,631	,405
AMB4		,623			,445
AMB5		,510			,518
AMB6					,782
AMB7					,845
AMB8		,464			,650
MOT1		,714			
MOT2	,548	,400			
MOT3		,790			
MOT4		,773			
MOT5		,783			
MOT6		,664			
MOT7	,554			,460	
MOT8				,598	
SAT1			,859		
SAT2			,882		
SAT3			,896		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A questão: “existe um relacionamento de cooperação entre os setores (áreas) da empresa a fim de atender aos objetivos comuns” (AMB 3) foi retirada por apresentar cargas cruzadas.

Na terceira rodada as questões ficaram divididas em cinco fatores com uma variância explicada de 75,52% conforme resultados do quando a seguir.

Quadro 9: Terceira rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,783				
LID2	,737				
LID3	,760				
LID4	,833				
LID5	,781				
LID6	,776				
LID7	,724	,462			
LID8	,842				
COM1			,405		,611
COM2				,426	,472
COM3	,516				,618
COM5					,690
COM6	,753				
AMB1	,484			,502	
AMB2			,461		
AMB4		,626		,436	
AMB5		,510	,419	,525	
AMB6				,791	
AMB7				,865	
AMB8		,461		,663	
MOT1		,716			
MOT2	,541				
MOT3		,783			
MOT4		,769			
MOT5		,782			
MOT6		,668			
MOT7	,501				,501
MOT8			,425		,599
SAT1			,879		
SAT2			,893		
SAT3			,909		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A questão: “considero que o ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades na empresa” (AMB 5) foi retirada por apresentar cargas cruzadas em três fatores.

Conforme quadro abaixo na quarta rodada as questões ficaram divididas em cinco fatores com uma variância explicada de 75,84%.

Quadro 10: Quarta rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,773				
LID2	,727				
LID3	,763				
LID4	,824				
LID5	,779				
LID6	,777				
LID7	,725	,464			
LID8	,836				
COM1			,413	,620	
COM2				,471	,416
COM3	,508			,627	
COM5				,697	
COM6	,747				
AMB1	,463				,527
AMB2			,485		
AMB4		,624			,417
AMB6					,803
AMB7					,866
AMB8		,459			,644
MOT1		,719			
MOT2	,536				
MOT3		,792			
MOT4		,766			
MOT5		,783			
MOT6		,676			
MOT7	,488			,495	
MOT8			,443	,589	
SAT1			,879		
SAT2			,895		
SAT3			,910		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A questão: “considero a empresa um bom lugar para trabalhar” (AMB4) foi retirada devido à carga cruzada.

Além disto, a questão: ”Sinto que há uma boa integração entre as unidades (filiais) da empresa” (AMB2), obteve carga de 0,4 no fator 3, considerado comunicação. Analisando a

questão conclui-se que a variável possui uma correspondência maior a dimensão comunicação.

Na quinta rodada as questões ficaram divididas em cinco fatores com uma variância explicada de 75,55% conforme com o quadro a seguir. A questão: “considero o meu trabalho reconhecido e valorizado na empresa” (MOT7) foi retirada devido à carga cruzada com valor aproximadamente igual em dois fatores.

Quadro 11: Quinta rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,776				
LID2	,728				
LID3	,765				
LID4	,798				
LID5	,760				
LID6	,785				
LID7	,725	,455			
LID8	,839				
COM1			,421		,619
COM2				,456	,465
COM3	,513				,616
COM5					,683
COM6	,751				
AMB1	,464			,535	
AMB2			,503		
AMB6				,820	
AMB7				,858	
AMB8		,435		,676	
MOT1		,702			
MOT2	,542				
MOT3		,792			
MOT4		,776			
MOT5		,771			
MOT6		,675			
MOT7	,484				,463
MOT8			,437		,549
SAT1			,886		
SAT2			,900		
SAT3			,903		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Conforme quadro apresentado a seguir na sexta rodada as questões também ficaram divididas em cinco fatores com uma variância explicada de 75,87%.

Quadro 12: Sexta rodada -Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,784				
LID2	,737				
LID3	,759				
LID4	,798				
LID5	,770				
LID6	,793				
LID7	,725	,457			
LID8	,841				
COM1			,432		,614
COM2				,458	,458
COM3	,529				,604
COM5					,677
COM6	,760				
AMB1	,469			,538	
AMB2			,508		
AMB6				,823	
AMB7				,856	
AMB8		,434		,680	
MOT1		,701			
MOT2	,543				
MOT3		,797			
MOT4		,780			
MOT5		,773			
MOT6		,672			
MOT8		,402	,452		,490
SAT1			,888		
SAT2			,902		
SAT3			,904		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A questão: “A empresa valoriza os esforços dos funcionários” (MOT8) foi retirada devido à carga cruzada com valor aproximadamente igual em três fatores.

Nesta rodada ainda a questão: “Possuo autonomia no desenvolvimento do meu trabalho” (MOT2) obteve carga 0,543 no fator 1, então identificada no fator de liderança, pois remete a autonomia percebida pelo funcionário e delegada pela liderança. Então esta questão deve ser inserida no fator 1.

Por final, a sétima rodada, as questões ficaram divididas em cinco fatores com uma variância explicada de 76,02%. As questões foram dimensionadas nos fatores descritos no quadro a seguir.

Quadro 13: Sétima rodada - Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
LID1	,794				
LID2	,752				
LID3	,750				
LID4	,800				
LID5	,786				
LID6	,802				
LID7	,718	,466			
LID8	,834				
COM1			,441		,620
COM2				,471	,434
COM3	,549				,577
COM5					,646
COM6	,764				
AMB1	,479			,547	
AMB2			,519		
AMB6				,826	
AMB7				,856	
AMB8		,432		,685	
MOT1		,696			
MOT2	,548				
MOT3		,800			
MOT4		,785			
MOT5		,778			
MOT6		,678			
SAT1			,890		
SAT2			,902		
SAT3			,901		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Na dimensão de satisfação ao cliente não houve nenhuma alteração, pois obteve valores acima de 0,8 e sem carga cruzada.

O índice KMO, o qual mede a adequação da amostra quanto à correlação entre as variáveis, atingiu 0,92, valor considerado satisfatório (HAIR, 2005). E o teste de Esfericidade de Bartlett, que testa a probabilidade da matriz de correlação ser uma matriz de identidade e, assim, indicar a adequação da análise fatorial exploratória. No estudo encontramos uma esfericidade de Bartlett de 2787,876 apresentou e um significância de ,000, favorecendo a análise fatorial, um índice satisfatório e significativo.

Quadro 14: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2787,876
	Df	351
	Sig.	,000

Nesta última rodada de análise, podemos observar a comunalidade de cada variável para ver se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Conforme indicado no quadro a seguir, dentre as vinte e sete variáveis, uma apresentara comunalidade baixa (AMB2). As demais cargas fatoriais apresentaram valores acima de 0,80. O total da variância explicada apresentou um valor acumulado de 76,02%.

Quadro 15: Communalities - Sétima Rodada

	Initial	Extraction
LID1	1,000	,791
LID2	1,000	,796
LID3	1,000	,828
LID4	1,000	,781
LID5	1,000	,774
LID6	1,000	,717
LID7	1,000	,765
LID8	1,000	,801
COM1	1,000	,757
COM2	1,000	,682
COM3	1,000	,795
COM5	1,000	,759
COM6	1,000	,793
AMB1	1,000	,661
AMB2	1,000	,394
AMB6	1,000	,805
AMB7	1,000	,812
AMB8	1,000	,799
MOT1	1,000	,801
MOT2	1,000	,671
MOT3	1,000	,764
MOT4	1,000	,679
MOT5	1,000	,855
MOT6	1,000	,640
SAT1	1,000	,860
SAT2	1,000	,876
SAT3	1,000	,871

CONCLUSÕES

Este trabalho foi concebido como objetivo de identificar e avaliar os atributos do clima organizacional a fim de desenvolver e refinar uma escala de clima organizacional. Primeiramente percebeu-se que havia uma grande quantidade e variedade de conhecimentos a respeito do tema.

Verificou-se na literatura que autores sugeriam variáveis a serem pesquisadas na pesquisa de clima organizacional como Luz (2003), Rizzatti (2001), Gasparetto (2008) e Sbragia (1983). Outros autores validaram uma escala de clima como Siqueira (2008) e Bispo (2006), apresentavam as dimensões e variáveis investigadas no instrumento de clima.

Sabe-se que o clima como: um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais (BEDANI, 2006) que possibilita o conhecimento da dinâmica da vida organizacional e o planejamento de ações em gestão de pessoas. Assim a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosas informações e ações para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, a adoção de políticas internas, aumento da produtividade (Bispo, 2006), a satisfação, motivação e participação dos profissionais nos processos organizacionais.

Tendo em mente esses preceitos foi realizado um grande esforço para pesquisar os componentes do clima organizacional. Para isso, foi realizada uma ampla pesquisa na literatura da área da administração e psicologia organizacional a fim de conhecer as diversas facetas do tema. Após a revisão bibliográfica gerou-se a amostra de itens tentando abarcar as dimensões do clima organizacional. Além disto, investigou-se junto aos especialistas se as variáveis propostas contemplaram as dimensões estabelecidas para avaliar a escala de mensuração proposta. Posteriormente foi realizada a aplicação com 157 funcionários com intuito de purificar e validar a escala sugerida. Depois foram realizadas as análises através da análise fatorial exploratória por meio do software SSPSA.

Na apreciação dos resultados obteve-se uma escala para mensuração do clima organizacional com cinco dimensões: Liderança, Comunicação, Motivação, Ambiente de Trabalho e Satisfação ao Cliente, composta por trinta e três questões. A escala demonstrou possuir uma variância explicada acumulada em 76,02%, demonstrando que a escala através das dimensões e variáveis escolhidas mensura adequadamente o construto clima organizacional.

Na análise realizada, pode-se observar que a comunalidade segundo MALHOTRA (2001), porção da variância que uma variável compartilha com as outras variáveis consideradas e proporção de variância explicada pelos fatores comuns, atende a níveis de explicação aceitáveis. O KMO, medida e adequacidade da amostra Kaiser-Meyer-Olkin, na escala proposta apresentou um índice de 0,920, indicando que a análise fatorial foi apropriada.

Desta maneira a compreensão do construto clima organizacional, através da aplicação e análise da escala proposta que inicialmente surgiu da necessidade de desenvolvimento de instrumentos de avaliação adequados demonstrou que o instrumento utilizado na pesquisa avalia o clima organizacional de forma precisa e confiável.

5. 1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

As principais implicações acadêmicas deste estudo possibilitaram o desenvolvimento e validação de uma escala que possibilite investigar o de clima organizacional no contexto empresarial. A construção de medidas é fundamental para a pesquisa na área da psicologia e vem agregar conhecimento a literatura da área, de forma que outros profissionais podem se beneficiar da pesquisa realizada.

Na prática gerencial, o desenvolvimento desta escala traz como implicações uma ferramenta que fornece um diagnóstico situacional do clima da organização. É um recurso importante para o monitoramento da gestão das pessoas nas empresas, e permite avaliar os processos de comunicação, , liderança, motivação, ambiente de trabalho e satisfação o cliente. Assim investigar administrar o clima organizacional pode ser utilizado como uma ação estratégica nas organizações a fim de aprimorar os processos e serviços, satisfazendo os clientes internos e externos.

5. 2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo problematizou a investigação da pesquisa de clima nas organizações, e trouxe algumas limitações. Uma das limitações foi que esta pesquisa foi o primeiro trabalho no sentido de validar uma escala de clima organizacional aplicada em uma amostra de 157 funcionários. É desejável que futuros estudos possam ser realizados a fim de aprofundar a análise das dimensões e variáveis aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. México: *Psicologia para América Latina*. n.7 Ago CODA, Roberto. (1998). "Como está o Clima?" In Fascículo n. 15, *Programa de Profissionalização do Banco do Brasil*. Brasília.

BISPO, Carlos Alberto F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. São Paulo: 2006. vol.16, n.2. Mai./Ago.

CRESPO, Mari Lucia F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. Campinas: *Estud. psicol.* v.21, n.2. Ago.LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Pesquisa de Clima Organizacional: O que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci, 2008.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H., & SAMOEL, P. *Fundamentos de métodos para pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, (2005b).

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994, 4. ed.

LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Kátia E. Validação Cruzada de uma Escala de Clima Organizacional. Brasília: *Estudos de Psicologia*, v.9, n.1, p.113-119.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação prática*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 3 ed.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Milene M. M. (Org.) Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI, Junior; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. Santa Catarina, 2001.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

TERRES, Mellina. Desenvolvimento de uma Escala para mensuração da Confiança Cognitiva, Afetiva e Comportamental e verificação de seus impactos na lealdade do contexto Business-to-consumer. Porto Alegre: 2009 (Apresentação de Teste de Mestrado).

VECCHIO, Robert P. Comportamento Organizacional. Cengage, 2008.

ANEXO A: PESQUISA COM ESPECIALISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

PESQUISA COM ESPECIALISTA

Prezado(a) Especialista,

Por gentileza, baseando-se nos conceitos apresentados e em seus conhecimentos prévios, associe, em sua opinião, as dimensões abaixo com as variáveis a seguir. No caso de achar que não pertence a nenhuma das dimensões, por favor, justifique.

Exemplo:

(1) Na minha percepção a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários

- (1) COMUNICAÇÃO
- (2) LIDERANÇA
- (3) AMBIENTE DE TRABALHO
- (4) SATISFAÇÃO DO CLIENTE
- (5) MOTIVAÇÃO

Questões:

- () Considero o meu superior imediato um bom líder.
- () Na minha percepção, a empresa se preocupa em melhorar os produtos e serviços prestados aos clientes constantemente.
- () Na minha percepção a empresa apresenta com clareza suas prioridades e seus objetivos aos funcionários.
- () O clima no ambiente de trabalho geralmente é bom.
- () Meu superior imediato avalia de forma adequada o resultado do meu trabalho.
- () Existe um relacionamento de cooperação entre os setores (áreas) da empresa a fim de atender aos objetivos comuns.
- () Meu superior imediato é receptivo às sugestões.
- () Na minha percepção as orientações que recebo de meu trabalho são claras e objetivas.
- () Sinto que há cooperação entre os colegas de trabalho.
- () Meu superior imediato incentiva o trabalho em equipe.

- () Gosto do que faço.
- () Recebo orientação do meu superior imediato para execução de minhas tarefas.
- () Sinto-me motivado trabalhando na empresa.
- () Recebo apoio do meu superior imediato quando necessito.
- () Na minha percepção a empresa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.
- () Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
- () Considero o meu trabalho reconhecido e valorizado na empresa.
- () As mudanças na empresa são informadas aos funcionários.
- () Estou satisfeito em trabalhar na empresa.
- () Sinto que há uma boa integração entre as unidades (filiais) da empresa.
- () Meu superior imediato colabora com a produtividade da equipe.
- () Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.
- () Considero que o ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades na empresa.
- () Na minha percepção, a empresa atende prontamente as solicitações de seus clientes
- () Possuo autonomia no desenvolvimento do meu trabalho.
- () O meu trabalho me proporciona realização profissional.
- () Meu superior imediato deixa claro o que espera do meu trabalho.
- () Considero que minha responsabilidade contribui para o sucesso da empresa.
- () O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
- () O relacionamento com os meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.
- () Meu superior imediato me informa sobre o meu desempenho no trabalho.
- () A empresa valoriza os esforços dos funcionários.
- () Na minha percepção, a empresa possui o compromisso com a qualidade de seus produtos e serviços

CONCEITOS DAS DIMENSÕES

1. COMUNICAÇÃO

A comunicação organizacional é um processo social no qual duas ou mais pessoas trocam informações e compartilham significados. Um dos propósitos da comunicação

nas empresas é transmitir as informações no que se refere ao repasse de metas, regras e direcionamentos que dão propósito aos membros da organização em termos de direção e foco (GRIFFIN; MOORHEAD; 2008).

2. LIDERANÇA

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo na direção do alcance dos resultados e objetivos propostos (ROBBINS, 2002).

3. AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho refere-se ao grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas (BISPO, 2006).

4. SATISFAÇÃO AO CLIENTE

A satisfação do cliente refere-se ao nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho de um produto em reação as suas expectativas (KOTLER, 1996).

5. MOTIVAÇÃO

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência demonstrada através dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance dos resultados e das metas propostas (ROBBINS, 2002).

ANEXO B: INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Questões:	Respostas:										Sem condições de opinar
	Discordo plenamente					Concordo plenamente					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Considero que o ambiente de trabalho favorece a execução de minhas atividades na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. O relacionamento com os meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sinto que há cooperação entre os colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. A empresa oferece oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. O treinamento e desenvolvimento que recebo da empresa me capacitam a realizar um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Considero que meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Recebo reconhecimento quando realizo um bom trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Na minha opinião, o trabalho bem feito é recompensado pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Sinto-me motivado trabalhando na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Possuo autonomia no desenvolvimento do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. O meu trabalho me proporciona realização profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Gosto do que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Estou satisfeito em trabalhar na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Considero que minha responsabilidade contribui para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Considero o meu trabalho reconhecido e valorizado na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. A empresa valoriza os esforços dos funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Na minha percepção, a empresa possui o compromisso com a qualidade de seus produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Na minha percepção, a empresa atende prontamente as solicitações de seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Na minha percepção, a empresa se preocupa em melhorar os produtos e serviços prestados aos clientes constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Obrigada pela sua atenção!