

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO PALADINI PATRICIO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COMERCIAL
FORNECEDORA DE SUPRIMENTOS A INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO SUL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO PALADINI PATRÍCIO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COMERCIAL
FORNECEDORA DE SUPRIMENTOS A INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO SUL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. Jorge Antônio Marcelino

CRICIÚMA

2014

GUSTAVO PALADINI PATRICIO

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA COMERCIAL
FORNECEDORA DE SUPRIMENTOS A INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO SUL DO
ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, xxx de julho de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Antônio Marcelino - Especialista – Orientador - (UNESC)

Prof. Nelson Savi – Mestre - Examinador- (UNESC)

Prof. Ricardo Pieri – Examinador- (UNESC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as coisas boas que tem me proporcionado.

Aos meus pais, Antenor e Janir.

A minha esposa, Caroline, pelo companheirismo e dedicação.

Aos amigos que torceram por esta conquista.

E a todos os que direta ou indiretamente colaboraram com este estudo, em especial ao professor Jorge Antônio Marcelino.

RESUMO

PATRÍCIO, Gustavo Paladini. **Análise do clima organizacional em uma empresa comercial fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina.** 2014. 57 f. Monografia do Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo do estudo foi avaliar o clima organizacional reinante em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina. Aplicou-se uma pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e de campo. A população do estudo foi o universo de colaboradores da empresa, num total de 100 funcionários. Os dados foram coletados por meio de questionário composto por questões fechadas, relacionadas à pesquisa de clima organizacional. A pesquisa foi aplicada durante os dias 1º a 20 de abril de 2014 nas dependências da organização. Os resultados indicaram que há percepção favorável em praticamente todos os blocos que foram submetidos à avaliação no tocante a variáveis do clima organizacional na empresa. Porém, evidenciou-se avaliação negativa nas 02 (duas) questões sobre remuneração/benefícios e na variável do bloco sobre perspectiva de crescimento profissional na empresa. A partir disso, foram sugeridas algumas medidas que poderão fazer com que haja uma melhoria na percepção dos colaboradores com relação a essas variáveis.

Palavras Chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Temperatura/conforto térmico	33
Tabela 2 – Iluminação	34
Tabela 3 – Espaço e condições de mobilidade	35
Tabela 4 – Higiene e limpeza	36
Tabela 5 – Instalações sanitárias	37
Tabela 6 – Estacionamento para os colaboradores	38
Tabela 7 – Volume de trabalho que realiza	39
Tabela 8 – Equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas	40
Tabela 9 – Treinamento/orientação para o desenvolvimento do trabalho	41
Tabela 10 – Política de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional	42
Tabela 11 – Relacionamento entre os funcionários na empresa	43
Tabela 12 – Estímulo ao trabalho em equipe por parte da empresa	44
Tabela 13 – Relacionamento entre chefia/supervisão e os colaboradores	45
Tabela 14 – Postura do chefe para resolver reclamações e queixas do setor/trabalho	46
Tabela 15 – Disposição do chefe para atender pedidos/solicitações pessoais	47
Tabela 16 – Compatibilidade do salário em relação à função	48
Tabela 17 – Avaliação da política de remuneração	49
Tabela 18 – Comunicação interna	50
Tabela 19 – Oportunidade de ascensão profissional	51

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Atividades da Gestão Estratégica de Pessoas.....	15
Figura 1 – Influências do clima organizacional.....	17
Figura 2 – Temperatura/conforto térmico	33
Figura 3 – Iluminação	34
Figura 4 – Espaço /mobilidade	35
Figura 5 – Higiene e limpeza.....	36
Figura 6 – Instalações sanitárias.....	37
Figura 7 – Estacionamento para os colaboradores	38
Figura 8 – Volume de trabalho	39
Figura 9 – Equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas.....	40
Figura 10 – Treinamento/orientação para o desenvolvimento do trabalho.....	41
Figura 11 – Política de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional	42
Figura 12 – Relacionamento entre os funcionários na empresa	43
Figura 13 – Estímulo ao trabalho em equipe por parte da empresa.....	44
Figura 14 – Relacionamento entre chefia/supervisão e os colaboradores	45
Figura 16 – Disposição do chefe para atender pedidos/solicitações pessoais.....	47
Figura 17 – Compatibilidade do salário em relação à função.....	48
Figura 18 – Avaliação da política de remuneração	49
Figura 19 – Comunicação interna	50
Figura 20 – Oportunidade de ascensão profissional	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.3 ORIGENS DAS PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.4 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.6 LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA	33
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	52
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O setor de varejo pode ser entendido como as empresas que atuam na comercialização de produtos e serviços diretamente aos clientes finais, sem a participação de intermediários (LAS CASAS, 2006). É o elo comercial considerado como sendo o maior do setor comercial, no qual são enquadrados uma expressiva variedade de empresas (ZENARO, 2011).

O varejo se destaca em termos de importância no comércio de todas as nações, pois é por meio deste setor que as pessoas ou empresas adquirem a maioria dos produtos dos quais necessitam. Devido a isso, o varejo é um segmento gerador em potencial de riquezas e renda (IDV, 2012).

O setor varejista no Brasil também apresenta uma grande importância no que se refere à contribuição em termos de alavancagem econômica. Isso porque, além de ser responsável por extensos números de empregos formais, possui igualmente um extenso número de empresas assim enquadradas. Estima-se que no Brasil, encontram-se um milhão de varejistas, com faturamento aproximado de R\$100 bilhões anuais em vendas. Entre as 100 maiores empresas nacionais, 12 delas são organizações do setor varejista (IDV, 2012).

No varejo são vendidos os mais diferenciados produtos. No Brasil, o comércio varejista de combustíveis é o que mais se destaca em termos de número de empresas, seguido pelos supermercados e pelo comércio de roupas e congêneres (acessórios de moda, calçados, entre outros (ZENARO, 2011).

No município de Criciúma, SC, o comércio varejista responde por uma fatia aproximada de 20% dos números da economia. O município conta com aproximadamente 2.600 estabelecimentos comerciais varejistas registrados, os quais respondem pelo emprego de 18% dos postos de trabalho. Entre esses, estão os supermercados, as lojas de roupas, calçados, livros, materiais escolares, produtos para o lar, combustíveis, produtos automotivos, produtos para o lar, peças em geral, entre diversos outros (SEBRAE, 2012).

A empresa Alpha, onde se realizará este estudo, é uma empresa comercial varejista instalada em Criciúma e que comercializa produtos para serem usados por empresas fabricantes de móveis sob medida, tais como tinta moveleira placas de MDF, parafusos, algumas ferragens, cola, entre outros de várias marcas.

A empresa Alpha realiza as suas vendas tanto pelo sistema de

atendimento no balcão, como por meio de representantes comerciais (vendedores) que atendem os clientes onde os mesmos se encontram.

Para tanto, atua com um total de 100 colaboradores, que ocupam funções como vendedores internos e externos, administrativos, carga e descarga, estoque, almoxarifado, entre outros.

Por considerar que os colaboradores são o seu maior ativo, sempre se preocupou em formular estratégias em sua gestão de pessoas, como forma de garantir sua satisfação e conseqüentemente motivá-los e retê-los em seus quadros funcionais

Com isso, este trabalho busca analisar o clima organizacional em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas do atual contexto já se deram conta de que necessitam gerir seus recursos humanos, de todos os graus hierárquicos, de forma eficiente, pois já é consenso que os funcionários, com suas habilidades experiências, é que são responsáveis pelo sucesso organizacional (DUTRA, 2007).

Além disso, as organizações também possuem a responsabilidade de atuar no sentido de fazer com que seus colaboradores possam ser capaz de atingirem seus objetivos e metas pessoais ou individuais, o que trará satisfação e motivação para o trabalho (COELHO, 2008).

Sendo assim, as empresas precisam garantir a motivação e a satisfação de seus funcionários visando com que eles possam dar o melhor de si, por meio de comprometimento. Para tanto, é necessário oferecer adequadas condições para a realização das tarefas. Somente um ambiente de trabalho agradável e propício é que vai garantir o bom andamento das atividades laborais (LUZ, 2003).

Nesse sentido, uma das ferramentas que mais são utilizadas pelas empresas, quando essas buscam gerir seus recursos humanos de maneira adequada, é a pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional pode ser definida como sendo um estudo do conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos funcionários, considerando-se que o

ambiente influencia e motiva o seu comportamento (DUTRA, 2007).

A empresa onde se realizará o estágio, ciente de que os colaboradores são o seu maior ativo, sempre se preocupou em formular estratégias em sua gestão de pessoas, como forma de garantir sua satisfação e conseqüentemente motivá-los e retê-los em seus quadros funcionais. No entanto, nunca desenvolveu uma pesquisa de clima organizacional, de onde surgiu o interesse em realizar este estudo.

Frente a isso, este estudo busca responder à seguinte questão problema: Qual a avaliação do clima organizacional reinante em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o clima organizacional reinante em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar fatores da organização que impactam na satisfação dos colaboradores;
- b) Identificar variáveis que geram insatisfação nos funcionários;
- c) Apresentar ações estratégicas buscando melhorar aspectos considerados como não satisfatórios no clima organizacional da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O **objetivo** do estudo é avaliar o clima organizacional reinante em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina. A pesquisa de clima é uma ferramenta amplamente aplicada, por meio da qual as empresas desenvolvem um estudo sobre como os seus funcionários podem avaliar um amplo conjunto de atributos agregados

ao ambiente do trabalho.

Diante disso, o estudo pode ser justificado em relação a sua **importância**, pois irá realizar uma pesquisa junto aos funcionários, como forma de verificar como esses avaliam o clima reinante.

O estudo apresenta também **relevância** para a empresa, para o acadêmico e para a universidade. Para a empresa, porque os resultados poderão embasar ações que venham a aprimorar os pontos considerados como não satisfatórios, favorecendo um ambiente favorável ao desenvolvimento das tarefas. Para o acadêmico, o estudo torna-se relevante à medida em que fornece a oportunidade de realização prática de uma pesquisa de clima organizacional, além disso, com o estudo, o acadêmico aumenta seus conhecimentos sobre a Administração de Recursos Humanos. Para a universidade, a relevância do estudo consiste-se em contribuir para aumentar o acervo teórico relacionado ao tema, o que gera mais dados para estudos futuros de outros acadêmicos.

A **oportunidade** para a realização do estudo pode ser justificado pelo fato de que a própria organização demandou uma pesquisa nesse sentido, pois é de seu interesse a avaliação do clima organizacional reinante.

No que se refere à **viabilidade** do estudo, justifica-se a mesma pelo fato de que o acadêmico é um profissional vinculado à empresa, quando então o conhecimento do contexto ajuda na obtenção dos dados e informações para a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Temas contextuais como as novas tecnologias, a nova onda mundial em evolução e valores emergentes, estão transformando a natureza da sociedade e da economia. Tecnologias de informática e comunicação transcendem as fronteiras nacionais, a introdução de padrões globais de serviço, a necessidade da qualidade dos produtos e a redução de custos em nível organizacional, além da demanda por aprendizagem individual contínua são aspectos reiteradamente discutidos. O que se sabe é que a nova configuração geopolítica está mudando os valores globais e estão impactando mais fortemente no negócio. É dentro desse contexto que vem sendo colocadas questões relacionadas com os papéis e responsabilidades dos recursos humanos (RH) para o futuro das empresas (CHIAVENATO, 2005).

Com este direcionamento, este capítulo busca fundamentar teoricamente o projeto, no qual se apresentam temas com enfoque em gestão de pessoas e clima organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Empresas e pessoas no século XXI estão enfrentando muitos desafios e encontrando oportunidades que surgem a partir de uma complexidade de mudanças constantes no mundo do trabalho. Esses desafios incluem o advento do avanço tecnológico, a globalização, o teletrabalho, *e-commerce*, a reestruturação econômica e novos padrões de emprego (COHEN; FINK, 2003).

Mudanças globais e nacionais estão impactando o ambiente de negócios em todas as organizações e influenciam a forma como as pessoas ou recursos humanos são gerenciados. Na verdade, as empresas estão enfrentando ambientes competitivos cada vez mais turbulentos, com a necessidade de se adaptarem às mudanças rapidamente. Para sobreviver dentro desse contexto, torna-se crucial obterem vantagens competitivas sustentáveis (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Contrariamente à perspectiva de gestão estratégica da indústria de base, que incide sobre o ambiente externo de uma empresa, a base de perspectiva da gestão estratégica de recursos tem o foco na ambiente interno da empresa. Porém, na visão baseada em recursos das fontes tradicionais, vantagens competitivas, como recursos naturais e tecnologia, já não são suficientes e as empresas somente

podem desenvolver vantagens competitivas sustentadas por meio da construção de competências exclusivas. Com o foco nessa visão, estratégias de gestão de pessoas estão sendo consideradas como uma fonte de constante vantagem competitiva (COHEN; FINK, 2003).

Sobre as mudanças observadas na área, Tachizawa e Scaico (2006, p. 301) consideram:

No universo empresarial, constata-se uma evolução gradual na forma de relacionamento das organizações com seus colaboradores. Cada organização segue seu ritmo de desenvolvimento, mas de maneira geral tem-se detectado a preocupação em buscar melhorias na forma de gestão do ambiente organizacional. O foco das preocupações tem ido além da concessão de benefícios e outras formas de melhoria do ambiente relacionado mais aos aspectos físicos. Há um cuidado especial com as questões de relacionamento e de respeito às pessoas e à justiça social. É a busca do tratamento igualitário a todos os colaboradores. Não se trata de aspectos ligados às políticas de remuneração ou de benefícios da organização, que trazem em sua concepção diferenciações entre grupos funcionais, mas sim da forma de tratar as pessoas.

Devido a essa concepção, a área de Administração de Recursos Humanos evoluiu de práticas rudimentares e execução de políticas operacionais para um papel que busca dar direção estratégica para a organização. Devido a isso, uma quantidade significativa de pesquisas tem sido conduzida examinando a relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho da empresa (CHIAVENATO, 2005).

O termo Gestão Estratégica de Pessoas ou somente Gestão de Pessoas é a expressão que vem sendo usada para substituir as antigas denominação de Departamento Pessoal, Administração de Recursos Humanos ou Administração de Pessoas (GIL, 2001).

Na verdade, até há muito pouco tempo, o setor de recursos humanos possuía uma atuação mecanicista, na qual prevalecia apenas o poder dos empregadores, que não consideravam a importância desses recursos em nível estratégico. Nesse modelo, o empregado apenas obedecia e executava as ordens, com centralização do poder com a empresa. Modernamente, esse panorama mudou, ao invés de tratar as pessoas como meros empregados, as organizações consideram-nas, agora, como colaboradores, e os chefes passaram a ser gestores e líderes (LIMA, 2011).

Frente a isso, Gil (2001, p. 14) conceitua a área de Gestão de Pessoas:

[...] é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de

integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade.

No Quadro 1, pode-se verificar as mudanças entre a antiga concepção de Administração de Recursos Humanos com a nova abordagem da Gestão de Pessoas.

Quadro 1 – Atividades da Gestão Estratégica de Pessoas.

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE PESSOAS
Corrigir	Guiar/Impulsionar
Reagir	Agir
Determinar	Negociar
Operar – Controlar	Formar/Desenvolver
Manipular	Conduzir/Compartilhar
Exigir	Persuadir
Indicar	Facilitar- Desenvolver
Manusear	Descobrir e potencializar talentos

Fonte: Gasalla (2007, p. 101).

No contexto macro de mudanças contínuas, o mundo do trabalho também coloca mais demandas sobre os empregados. Com referência específica a essas demandas dos funcionários dentro do novo mundo de trabalho, destaca-se a necessidade desses em adquirir um novo conjunto de competências (pensamento abstrato, a compreensão dos sistemas organizacionais, a capacidade para lidar com a mudança) para assumirem a responsabilidade por seu próprio planejamento de carreira. Isto ocorre dentro de um ambiente onde a segurança do emprego não existe mais (TACHIZAWA; SCAICO, 2006).

Os funcionários também têm que se tornarem mais envolvidos na tomada de decisões com transparência, com lealdade e compromisso com as organizações. É com base desse novo mundo do trabalho que uma avaliação do papel da área de gestão de pessoa, com suas funções, políticas e práticas torna-se cada vez mais relevante (GASALLA, 2007).

Nesse sentido, já é consenso que práticas de gestão de pessoas é a forma que as empresas possuem para serem capazes de melhorar tanto a sua performance como a de seus colaboradores. Isso porque, o sucesso de uma organização é, pelo menos parcialmente, dependente de seus funcionários para a realização das estratégias do negócio (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Dutra (2007, p. 11) sobre a área de gestão de pessoas, afirma:

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos

tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas.

As organizações podem efetivamente influenciar os comportamentos e a motivação de seus funcionários através de sistemas de gestão de pessoas, obtendo, com isso, o aumento do desempenho e da produtividade. Isso porque, a gestão de pessoas engloba nas empresas um conjunto extenso de técnicas, ações, estratégias, procedimentos e procedimentos que são focalizados nos indivíduos que integram a empresa, buscando desenvolver competências, talentos, potenciais e experiências, tanto as previstas nas leis como as que a organização julga estratégica (DUTRA, 2007).

Desse modo, alguns elementos-chave das boas práticas de gestão de pessoas incluem o local de execução das tarefas, o desenvolvimento de competências, o envolvimento sistemático entre a organização e seus colaboradores, uma cultura organizacional em que os funcionários acreditam que a empresa cuida de seus interesses, o reconhecimento pelo desempenho e um clima organizacional positivo (VEIGA; PORTO; LABOISSIÈRE, 2011).

2.2 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das características mais importantes e significativas de um excelente ambiente de trabalho é o seu clima organizacional. Clima organizacional, no entanto, é definido de forma diferente por muitos pesquisadores e estudiosos, mas, em geral, refere-se a propriedades do ambiente de trabalho que são percebidas pela equipe e influenciam fortemente suas ações e desempenho na realização das tarefas (GASALLA, 2007).

Segundo Chiavenato (2005, p. 76):

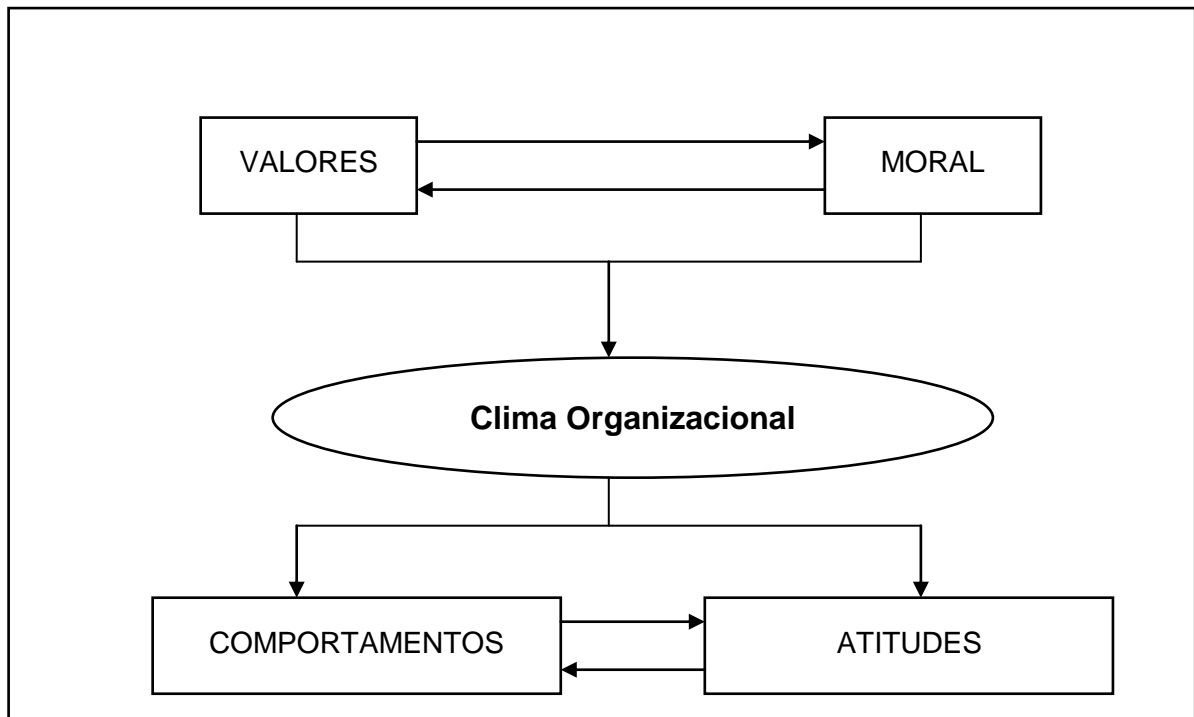
O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Clima organizacional inclui o nível de estresse e moral no local de trabalho. É composto por um sistema de ação compartilhada e por valores que se desenvolvem dentro de uma organização e orientam o comportamento dos funcionários (VEIGA; PORTO; LABOISSIÈRE, 2011).

O clima possui ligação de forma direta com as condições observadas no ambiente de trabalho, que já foram identificadas plenamente pelos colaboradores. Desse modo, o clima organizacional expressa as características do ambiente de trabalho e é demarcado por uma gama de fatores (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

O clima organizacional é uma medida da sensação do ambiente interno de uma organização que é percebido pelos colaboradores. Tem um grande impacto sobre o comportamento dos funcionários. Dessa forma, o clima organizacional possui um vínculo estreito no que se refere aos valores, o moral, comportamento e atitudes dos funcionários nas empresas (OLIVEIRA, 2008). Tais vínculos podem ser identificados na Figura 1.

Figura 1 – Influências do clima organizacional.



Fonte: Oliveira (2008, p. 168).

Essas forças que interagem para promover um clima organizacional positivo são definidas por Oliveira (2008):

a) Moral: São as regras que embasam a conduta e são consideradas como válidas e necessárias em qualquer tempo e lugar. Isso vale tanto para as pessoas como para as organizações.

b) Valores: São os princípios, as crenças e também as questões éticas que devem ser respeitadas pelas organizações, refletindo-se no modelo de gestão adotado.

c) Atitude: Significa a maneira correspondente com que cada indivíduo se age e se posiciona frente a determinadas situações vivenciadas no contexto das empresas.

d) Comportamento: Refere-se ao conjunto relacionado às atitudes e reações dos indivíduos em relação a cada situação ou evento vivenciado no contexto social ou nas organizações.

Se uma organização é aberta e amigável, os funcionários se sentirão confortáveis, mas se for muito formal, tal nível de conforto não pode ser sentido. O clima organizacional também pode ser temporal, ou seja, quando há uma pressão sobre as metas a serem alcançadas, o clima organizacional poderá diminuir (OLIVEIRA, 2008).

Desse modo, para Paschoal (2006, p. 135), “um ideal de clima interno para toda empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela (PASCHOAL, 2006, p. 135).

Com base no exposto, pode-se entender que o clima organizacional é definido como o conjunto de propriedades do ambiente de trabalho que sejam, direta ou indiretamente, percebidos pelos funcionários e que influencia e motiva o seu comportamento. A definição operacional de clima organizacional é a soma de percepções individuais do contexto de trabalho na organização. É a percepção compartilhada de "como as coisas são por aqui". Enfim, é o compartilhamento a formal e informal das percepções de políticas organizacionais, práticas e procedimentos. É a percepção dos funcionários em relação à sua organização a qualquer momento (LUZ, 2003).

O clima organizacional é positivo quando a organização se concentra e enfatiza a inovação, a flexibilidade, valorização e reconhecimento, preocupação com o bem-estar dos colaboradores, aprendizagem e desenvolvimento, cidadania e ética, desempenho de qualidade, envolvimento e liderança (GASALLA, 2007).

2.3 ORIGENS DAS PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

A mais antiga referência de clima organizacional é encontrada no artigo de Lewin, Lippitt e White, publicado no ano de 1939. Esse artigo centrava-se nos climas sociais criados experimentalmente por uma série de grupos de adolescentes. Com isso, os autores conseguiram fornecer uma estrutura conceitual e uma técnica de medição de clima organizacional. O artigo enfatizou, principalmente, a relação entre os estilos de liderança e o chamado "clima social" (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Clima organizacional foi em seguida, ainda em 1939, mencionado em um artigo por Fleishman, em que discutia o desenvolvimento da atitude de liderança e sua implicação com a medição de escalas comportamentais num grupo de funcionário de uma fábrica (CHIAVENATO, 2005).

O primeiro e mais abrangente conceito de clima organizacional foi apresentado por Argyris, em 1958. Em sua tentativa de diagnosticar a dinâmica do trabalho em grupo em um banco, Argyris introduziu o conceito de que o clima organizacional é o resultado de dimensões do ambiente organizacional, que se originam a partir das necessidades e valores dos funcionários. Porém, o trabalho de Argyris desencadeou a popular confusão entre cultura e clima, que persistiu até final dos anos 70 no campo de estudos organizacionais (MUNIZ, 2007).

O famoso livro "*The Human Side of Enterprise*" de Douglas McGregor, em 1960, abriu um novo horizonte de ciência da administração. McGregor neste livro elaborou o conceito de "clima gerencial", argumentando que o clima é determinado principalmente pelas suposições gerenciais e as relações entre os gestores e seus subordinados. Havia desvantagens do curso sobre o quadro conceitual. Porém, McGregor não apresentou qualquer técnica de mensuração de clima organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na década de 70, o conceito de clima organizacional começou a tomar forma. Durante esse tempo, os estudos de clima organizacional estabeleceram o fato de que tal abordagem poderia ser medida por meio das percepções compartilhadas entre os membros da organização. A partir disso, quase todos os estudos contemporâneos sugerem dimensões para a mensuração do clima (MUNIZ, 2007).

Desse modo, para Oliveira (2008, p. 126):

O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração, ao buscar argumentos para a performance do trabalho humano, através de relações entre o clima organizacional e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros.

Atualmente, já é consenso que, compreender clima organizacional, a sua natureza e complexidade são importantes, não só para melhorar o desempenho organizacional, mas também para melhorar bem-estar humano nas organizações. O conhecimento do clima prevalecente na organização como um todo e em diferentes partes do mesmo pode ajudar a um melhor controle dos recursos humanos, permitindo o seu desenvolvimento e utilização eficaz. Isso porque, o clima organizacional é criado a partir da percepção dos membros da organização sobre as diversas dimensões organizacionais (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Frente a isso, Luz (2003, p. 01) argumenta em relação às dimensões organizacionais em relação ao clima:

As empresas com cultura estratégica precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis ou dimensões que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outros.

Nesse sentido, as pesquisas iniciais de clima organizacional foram caracterizadas por um número limitado de dimensões. As dimensões mais comuns eram a autonomia, grau de estrutura imposta sobre a situação, orientação, recompensa e reconhecimento. Com o passar dos tempos, outras dimensões foram sendo consideradas relevantes nas pesquisas de clima, tais como desafio de trabalho, liderança e apoio, e cooperação, simpatia e cordialidade no trabalho em grupo (MUNIZ, 2007).

Estudos sugerem que a percepção do clima está associada com uma variedade de resultados importantes entre o indivíduo, o grupo e os níveis organizacionais. Estes incluem comportamento do líder, as intenções de volume de negócios, a satisfação no trabalho o desempenho nos trabalhos individuais e desempenho organizacional (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na prática, a pesquisa clima organizacional geralmente envolve questionários quantitativos, que buscam identificar a visão dos colaboradores em relação a determinadas questões, como as apresentadas por Maximiano (2007):

- a) Comunicação - quantas vezes e os tipos de meios através dos quais a informação é comunicada na organização;
- b) Valores - os princípios orientadores da organização e se eles são ou não modelados por todos os funcionários, incluindo líderes;
- c) Expectativas - tipos de expectativas sobre como os gerentes se comportam e tomam decisões;
- d) Normas - os normais modos de comportamento, rotina e tratamento de uns com os outros na organização;
- e) Políticas e regras - estas transmitem o grau de flexibilidade e restrição na empresa;
- f) Liderança - o papel da liderança para a satisfação no trabalho e desempenho das tarefas.

No entanto, uma das formas de se pesquisar o clima organizacional é por meio da abordagem de *Aguirre*, desenvolvida no ano de 1968, que classificou o ambiente organizacional em quatro dimensões, ou seja: ecologia, fundo, sistema social e cultura. Nessa abordagem, o clima organizacional é a soma das características ambientais de um grupo que resulta da interação dessas quatro dimensões (RIBEIRO, 2006).

Dessa forma, conforme esta proposta, ao investigar o clima organizacional, deve-se selecionar as variáveis a partir de quatro dimensões: ecologia, que se refere a recursos materiais da organização, incluindo equipamentos, materiais, instrumentos, construção e finanças; o ambiente de fundo, que cobre todas as características dos membros da organização, incluindo o *status* socioeconômico, escolaridade, autoconceito dos membros e assim por diante; sistema social, que representa a interação entre papéis formais e informais nas organizações, incluindo a organização administrativa, programas de orientação, a interação entre líderes e membros, modelos de tomada de decisão e participação; e a cultura, que diz respeito a normas contidas, aos sistemas de crenças, valores cognitivo, filosofia, estruturas e assim por diante (MUNIZ, 2007).

2.4 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO NAS ORGANIZAÇÕES

O clima organizacional, que se manifesta em uma variedade de práticas

de recursos humanos, é um importante preditor de sucesso organizacional. Numerosos estudos têm encontrado relações positivas entre climas organizacionais positivos e várias medidas de sucesso organizacional, principalmente para as métricas, tais como vendas, retenção de funcionários, produtividade, satisfação do cliente e lucratividade (GIL, 2001).

Considera-se que o estudo do clima nas organizações é capaz de disponibilizar indicadores em relação a diversas variáveis, que, por sua vez, irão permitir que a empresa tenha uma visão geral sobre seu contexto. A partir disso, a adoção de estratégias que visam a melhoria das condições encontradas no ambiente de trabalho tornam-se possíveis. Devido a isso é que a ferramenta de pesquisa de clima organizacional é considerada como essencial para o desenvolvimento das empresas e de seus colaboradores (OLIVEIRA; SANTOS; TADEUCCI, 2011).

Em relação à importância do conhecimento do clima para a avaliação do desempenho da empresa, Nakata et al (2009, p. 66) afirmam:

Pode-se dizer que as pesquisas de clima organizacional conseguem apurar as percepções que as pessoas têm sobre uma realidade num determinado momento. E o clima organizacional depende dos estímulos que a própria organização transmite aos seus empregados. Para que a empresa consiga efetivar esses estímulos, tais pesquisas tornam-se ferramenta gerencial fundamental.

Ribeiro (2006) analisando estudos sobre clima organizacional encontrou os seguintes resultados:

- Um clima organizacional que estimule o envolvimento dos trabalhadores e a capacitação na tomada de decisão prevê um bom sucesso financeiro para a organização.
- Serviços e desempenho em organizações com um clima positivo gera a satisfação dos clientes.
- Organizações de manufatura que enfatizam um clima organizacional positivo, especificamente a preocupação com o bem-estar, flexibilidade, aprendizagem e desempenho, apresentam mais produtividade do que aquelas que se enfatizam estes aspectos em menor grau.
- A ênfase na aprendizagem e desenvolvimento de competências em um clima positivo é significativamente relacionada com o desempenho organizacional.
- Existe uma relação positiva entre clima e as empresas que enfatizam a

criatividade e a inovação

- Empresas que utilizam práticas progressivas de recursos humanos que afetam o clima, como compromisso com o cliente, comunicação, capacitação, inovação, recompensas, reconhecimento, envolvimento, responsabilidade ambiental e trabalho em equipe superaram as organizações com práticas menos progressistas.

Na verdade, um grande número de estudos têm sido realizados sobre os resultados de pesquisa de clima organizacional, acreditando-se que o clima organizacional influencia significativamente o comportamento dos membros da organização (SOUSA; GARCIA, 2011).

Segundo menciona Luz (2003, p. 01):

Não é difícil compreender porque tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enormes absenteísmos, greves, inúmeras reclamações trabalhistas, tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico. Que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações.

Além disso, já foi demonstrado que os funcionários com um determinado nível de motivação têm maior desempenho quando o clima organizacional é propício a essa motivação. O clima organizacional influencia a qualidade de vida no trabalho na organização e apresenta vários resultados importantes em nível individual, de grupo e organizacional. Por exemplo, o clima organizacional influencia o comportamento do líder e suas intenções em relação ao volume de negócios, tem o poder de influenciar a satisfação no trabalho e no desempenho individual e organizacional (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Pode-se prever que o desempenho organizacional será mais pobre, quando o clima organizacional é disfuncional, mas o desempenho organizacional será maior quando o clima organizacional é funcional. Desse modo, o clima organizacional é um dos principais indicadores de desempenho organizacional, por isso, o clima organizacional ajuda a determinar o sucesso das empresas e é importante para alcançar a eficácia organizacional. Em outras palavras, o clima organizacional indica o quão bem a organização está realizando seu potencial (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Com base nisso, pode-se entender que o clima organizacional é um fator importante para a compreensão do ambiente de trabalho. Devido ao fato de se encontrar em estreita relação com o comportamento e ações dos colaboradores,

apresenta reflexos no desempenho das empresas (PAULA et al, 2011).

Sobre a importância das pesquisas de clima, situando o contexto brasileiro, Nakata et al (2009, p. 66) afirmam:

Anualmente, empresas de diversos setores e regiões do país participam voluntariamente da pesquisa que classifica as 150 melhores empresas para se trabalhar. Essa pesquisa utiliza essencialmente uma pesquisa de clima organizacional, que é aplicada a centenas de milhares de pessoas, em centenas de empresas que atuam no mercado brasileiro. A ampla procura por esse tipo de levantamento indica, entre outros fatores, a relevância da utilização de instrumentos de diagnóstico de clima organizacional para a área de Gestão de Pessoas, que em seus esforços para oferecer boas condições de trabalho através de práticas e políticas de gestão, nem sempre conseguem o impacto desejado na visão dos empregados.

Portanto, quando a organização se mostra capaz de criar um clima organizacional propiciador da satisfação de seus colaboradores e é capaz de gerar motivação em prol da realização dos objetivos organizacionais, terá um ambiente propício à eficácia da mesma (SOUSA; GARCIA, 2011).

2.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações possuem uma cultura própria, que representa seus costumes, usos ou até tabus. A cultura organizacional, desse modo, refere-se ao comportamento dos membros nas organizações e é uma base que explica a forma com que as ações individuais e conjuntas ocorrem no contexto das empresas (GASALLA, 2007).

A cultura organizacional na prática é utilizada devido a vários objetivos visados pelas empresas, afirmam Lacombe e Heilborn (2003, p. 356):

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração.

A cultura organizacional representa um padrão compartilhado de suposições básicas aprendidas pela organização para resolver problemas

relacionados com a integração interna e adaptação externa. Tal padrão de pressupostos básicos compartilhados é firmado para que a cultura e as crenças possam ser válidas e prescritas para os membros organizacionais (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Clima organizacional e cultura organizacional estão intimamente relacionados, mas certamente não são a mesma coisa. Ambos lidam com a forma como as pessoas tentam dar sentido a seus ambientes, e são verificados por meio da interação entre os indivíduos que pertencem a um determinado grupo. No entanto, existem diferenças fundamentais entre esses dois fenômenos. A cultura organizacional refere-se à estrutura básica de uma organização, incorporada nos valores, crenças e suposições dos membros. Clima organizacional, por outro lado, reflete-se nas práticas e procedimentos que são observáveis no ambiente de trabalho e na empresa como um todo. O clima organizacional é temporário, sujeito a controle direto, e limitado a aspectos que são conscientemente percebidos pelos membros de uma organização. Do ponto de vista gerencial, portanto, o clima organizacional é um fenômeno muito interessante. Ele pode ser influenciado com relativa facilidade, e as alterações no clima organizacional pode ser observada num curto intervalo de tempo (MAXIMIANO, 2007).

Desse modo, apesar de parecer ser semelhante, clima organizacional não é o mesmo que cultura organizacional. De um lado, o clima organizacional é o reflexo do ambiente e representa o que está acontecendo com os membros da organização. Por outro lado, a cultura organizacional fornece as razões para o que está acontecendo em termos de valores e crenças detidas pelos membros da organização (OLIVEIRA, 2008).

Por isso, muitos estudos buscam enfatizar a importância da cultura no contexto das organizações, conforme explica Maximiano (2007, p. 49):

O estudo da cultura é usado para entender as organizações e suas diferenças. São muito frequentes e intensas as relações entre países e muitas empresas têm negócios em muitos países que, por causa da imigração, tornaram-se sociedades multiculturais. O entendimento da cultura é determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações.

Desse modo, pode-se classificar o clima organizacional conforme a visão dos funcionários, sendo o clima estritamente vinculado à cultura interna, conforme afirma Luz (2003, p. 31):

O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. A cultura da empresa favorece esse clima. O clima é bom quando predomina as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistências manifesta ou passiva as ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. a intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

O clima organizacional explica como as coisas são feitas na organização, mas a cultura organizacional explica porque as coisas são feitas. Sucintamente, a diferença entre o clima organizacional e a cultura é que, o primeiro descreve a percepção dos membros da organização, enquanto a cultura organizacional está em segundo plano, sendo definida por valores e crenças. Dessa forma, o clima organizacional pode ser visto como uma manifestação da cultura da empresa (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Assim, a cultura organizacional é um padrão mais amplo das crenças, interpretações, suposições, filosofias e valores que produz o clima que é experimentado dentro de uma organização. O clima organizacional é uma manifestação da cultura da organização, é o “aqui e agora” (CHIAVENATO, 2005).

2.6 LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Liderança é um compromisso bilateral entre líderes e colaboradores para atingir um objetivo comum. Este compromisso aciona os líderes para influenciar o seu comportamento, ao mesmo tempo em que deve influenciar seus liderados. Isso leva a expectativas de conduta apropriada que tem reflexos no clima organizacional (PAULA et al, 2011).

Definindo liderança, Oliveira (2008, p. 143) afirma:

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de aprender as necessidades dos profissionais da organização, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e dos objetivos da organização.

Em muitos casos, os líderes eficazes possuem uma preocupação com a tarefa e buscam estabelecer uma relação individual com os seus colaboradores.

Uma vez que existe uma conexão direta em relação à produtividade e funcionários, é essencial para os líderes manterem um ambiente de trabalho positivo para maximizar e melhorar os esforços para atingir a eficácia organizacional.

Os líderes podem moldar e influenciar o clima organizacional diretamente através de suas próprias ações e comportamentos e, indiretamente, através de normas socialmente construídas. Esse clima torna-se o filtro através do qual as ações e comportamentos dos funcionários se ajustam e impacta na motivação e, em última, análise, no desempenho organizacional.

Isso porque, a liderança envolve comunicar uma visão atraente e inspiradora. Os líderes são capazes de extrair elevados níveis de motivação, comprometimento e assim criar um clima organizacional positivo.

Líderes eficientes têm a motivação e habilidades de influência necessárias para melhorar o clima da empresa. E isso pode ser obtido mediante a força de seis dimensões, conforme Maximiano (2007, p. 125):

Os líderes devem aumentar a **clareza** dos objetivos da empresa e incentivar os funcionários a adotarem um **compromisso** com os objetivos. Eles devem estabelecer **padrões** elevados e ajudar a equipe a conhecê-los. Todo o pessoal deve assumir **a responsabilidade** por seu trabalho, proporcionando **o reconhecimento** de seu sucesso. Ao incentivar o **trabalho em equipe** em todos os níveis, os líderes podem garantir que eles acelerem a produtividade.

Na verdade, o comportamento de um líder explica aproximadamente 25% da razão pela qual as pessoas se sentem produtivas, motivadas, energizadas, eficazes e comprometidas em seus locais de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é fruto de uma série de descobrimentos, na qual os cientistas ou pesquisadores adotam procedimentos chamados procedimentos, que são formas de investigar e produzir conhecimentos que se regem por um protocolo visando a obter resultados confiáveis mediante certos, com rigorosidade e objetividade na tarefa da pesquisa (DEMO, 2010).

Andrade (2005, p. 121) define pesquisa como “[...] o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, para encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Nesse sentido, entende-se por procedimentos metodológicos como o conjunto coordenado de ações que se concentram em como realizar as pesquisa (o conteúdo) em função dos objetivos pretendidos. Todos os componentes da metodologia são relativos ao método científico (DEMO, 2010).

O método científico diz respeito a uma série etapas que norteiam o cientista para a obtenção do conhecimento. Estas etapas são compreendidas por ferramentas e técnicas confiáveis e testáveis, que garantem a precisão das descobertas e dos novos conhecimentos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Seguindo estas definições, neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização da presente investigação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que se refere ao delineamento quanto aos **fins de investigação**, utilizando-se a classificação de Vergara (2009), a pesquisa é do tipo **descritiva**.

a) **Pesquisa descritiva**: Neste tipo de pesquisa, segundo Andrade (2005, p. 125) “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

A pesquisa descritiva é uma das tipologias científicas mais utilizadas nos estudos de Administração. Neste tipo, o pesquisador provê a observação, o registro e a análise dos fenômenos da forma como ocorrem, sem haver a manipulação (AAKER, 2001).

Cervo e Bervian (2002, p. 66) complementam: “A pesquisa descritiva

observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Desse modo, o estudo é do tipo pesquisa descritiva à medida busca avaliar o clima organizacional reinante em uma empresa comercial varejista fornecedora de suprimentos a indústrias moveleiras do Sul do Estado de Santa Catarina.

No que se refere ao delineamento quanto aos **meios de investigação**, a pesquisa é do tipo **pesquisa bibliográfica e de campo**.

a) Pesquisa bibliográfica: Este tipo de pesquisa é usado quando o pesquisador busca um primeiro entendimento no que se refere à natureza ampla do problema. Em outras palavras, a pesquisa bibliográfica aproxima o pesquisador dos temas relacionados ao estudo (AAKER, 2001).

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 48), a pesquisa bibliográfica “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto”.

Nesse sentido, a pesquisa será do tipo bibliográfica, pois se fez a revisão sobre temas relacionados ao estudo.

b) Pesquisa de campo: A pesquisa de campo pode ser definida como o estudo em que se procede a observação ou a coleta dos dados relacionados aos fenômenos como esses ocorrem em local específico espontaneamente. Como o próprio nome designa, os dados são coletados “em campo”, em outras palavras, no local onde têm origem (AAKER, 2001).

Sobre pesquisa de campo, Marconi e Lakatos (2010, p. 68) afirmam:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa de campo é um procedimento que permite ao pesquisador realizar a coleta dos dados de forma direta nas fontes que lhe dão origem, buscando levantar opiniões, dados ou eventos, de forma a proceder sua interpretação e análise posterior, respondendo, dessa forma, ao problema de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002).

Com base nestas definições, a pesquisa foi de campo, pois o pesquisador coletou os dados no local onde os mesmos ocorrem, ou seja, na empresa em

estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A empresa Alpha, onde se realizou este estudo, foi fundada no ano de 1999. É uma empresa comercial varejista instalada em Criciúma e que comercializa produtos para serem usados por empresas fabricantes de móveis sob medida, tais como tinta moveleira placas de MDF, parafusos, algumas ferragens, cola, entre outros de várias marcas.

A empresa Alpha realiza as suas vendas tanto pelo sistema de atendimento no balcão, como por meio de representantes comerciais (vendedores) que atendem os clientes onde os mesmos se encontram.

Enquadrada como uma empresa de médio porte, atua com um total de 100 colaboradores, que ocupam funções como vendedores internos e externos, administrativos, carga e descarga, estoque, almoxarifado, entre outros, os quais serão considerados como a população ou universo deste estudo.

Entende-se população, em um estudo científico, o conjunto integrado por todos os sujeitos que podem ser possíveis de serem alvo de investigação em relação ao problema em estudo. O que caracteriza a população é determinadas características parciais ou globais que estes sujeitos mantêm entre si, não podendo, desse modo, o universo ser composto por indivíduos que não guardam familiaridade ou semelhanças (BEBBER, 1997).

Na definição Diehl (2006, p. 16), a população pode ser entendida como:

[...] conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa considerará como população o universo dos 100 colaboradores que atuam na organização.

O tempo de desenvolvimento do estudo compreendeu 20 dias, especificamente o período entre 1º e 20 de abril de 2014. Em relação à extensão da pesquisa, essa foi a matriz da empresa, localizada em Criciúma – SC. Todos os departamentos organizacionais caracterizarão a unidade de amostragem.

Por envolver todos os funcionários, a pesquisa não necessitou de cômputo da amostra, assumindo o tipo de pesquisa de censo.

No caso em que a pesquisa pode envolver todos os integrantes da população ou universo considerado, denomina-se de pesquisa de censo. Este tipo de pesquisa é adequado e recomendado quando o pesquisador se depara com um população pequena em termos de quantidade (AAKER, 2001).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O estudo levou em consideração a pesquisa de **dados primários**. Por dados primários entende-se aqueles que são gerados pelo próprio pesquisador, os quais são coletados para uma determinada pesquisa, para posteriormente passarem por tratamento analítico (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de clima organizacional, formulada com características de **questionário**.

Cervo e Bervian (2002, p. 48) definem este instrumento de pesquisa:

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

O questionário de clima organizacional conterá variáveis (questões) sobre o perfil do colaborador e sobre atributos relacionados ao clima na empresa. Será autopreenchível, com perguntas fechadas e formulado segundo Luz (2003).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, a pesquisa de clima organizacional passou pela análise por meio de **abordagem quantitativa**.

Oliveira (1999, 115), define pesquisa quantitativa da seguinte forma:

[...] significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coletas de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito. É uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

Desse modo, entende-se que a pesquisa com abordagem quantitativa é

aquela em que se faz uso de procedimentos e instrumentos de quantificação dos dados, para se estabelecer relações de causa e efeito no que se refere às variáveis investigadas (DIEHL, 2006).

4 A EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas a análise dos dados e as interpretações dos resultados da pesquisa, seguindo a ordem do questionário aplicado.

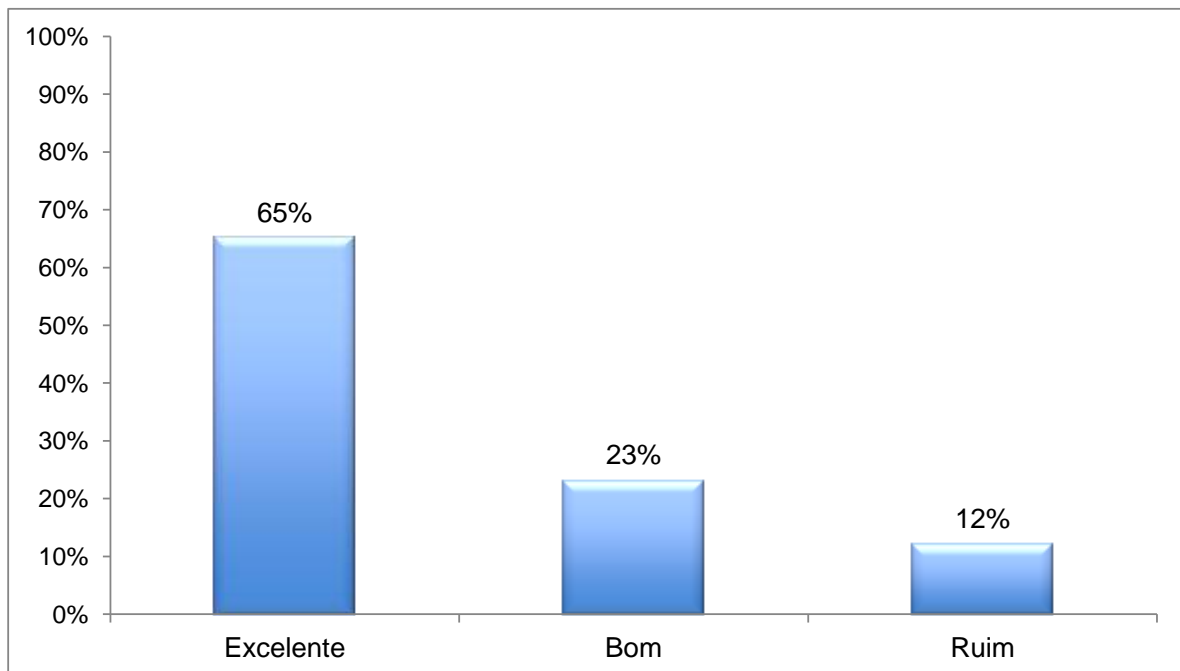
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tabela 1 – Temperatura/conforto térmico

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	65	65%
Bom	23	23%
Ruim	12	12%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2 – Temperatura/conforto térmico



Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, foi perguntado aos colaboradores sobre as condições do ambiente de trabalho relacionadas à temperatura/conforto térmico, verificando-se que o local de trabalho em relação a temperatura é excelente para a maioria dos

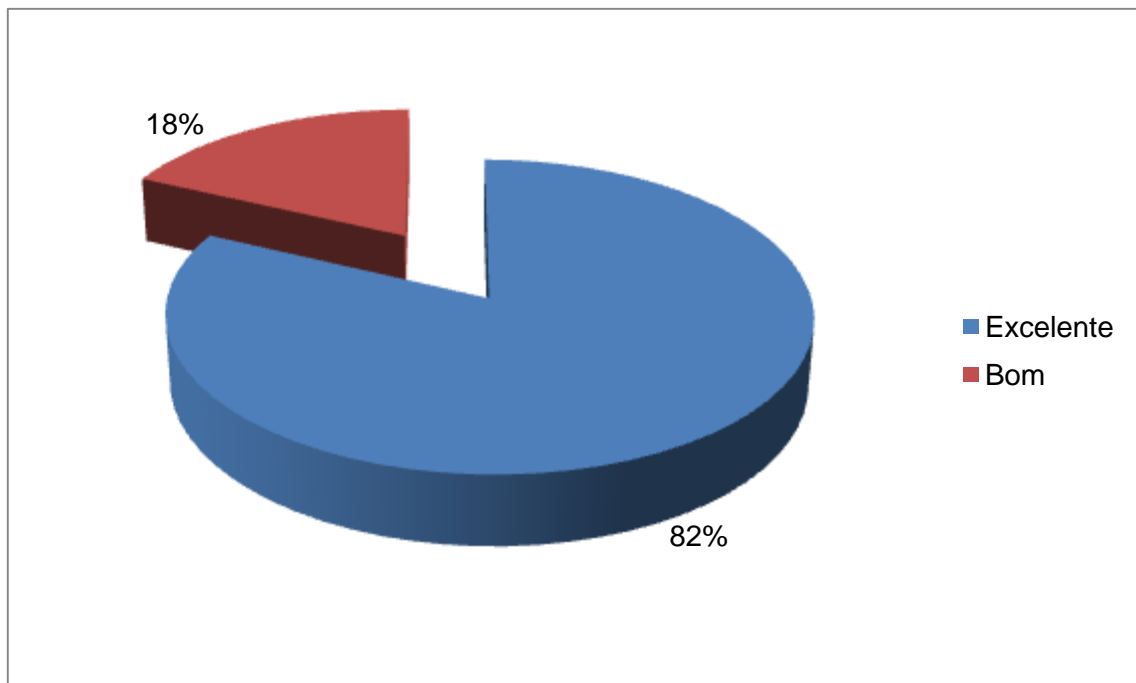
integrantes da amostra, com 65%, 23% classificaram como bom e 12% como ruim.

Tabela 2 – Iluminação

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	82	82%
Bom	18	18%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 3 – Iluminação



Fonte: Dados da pesquisa.

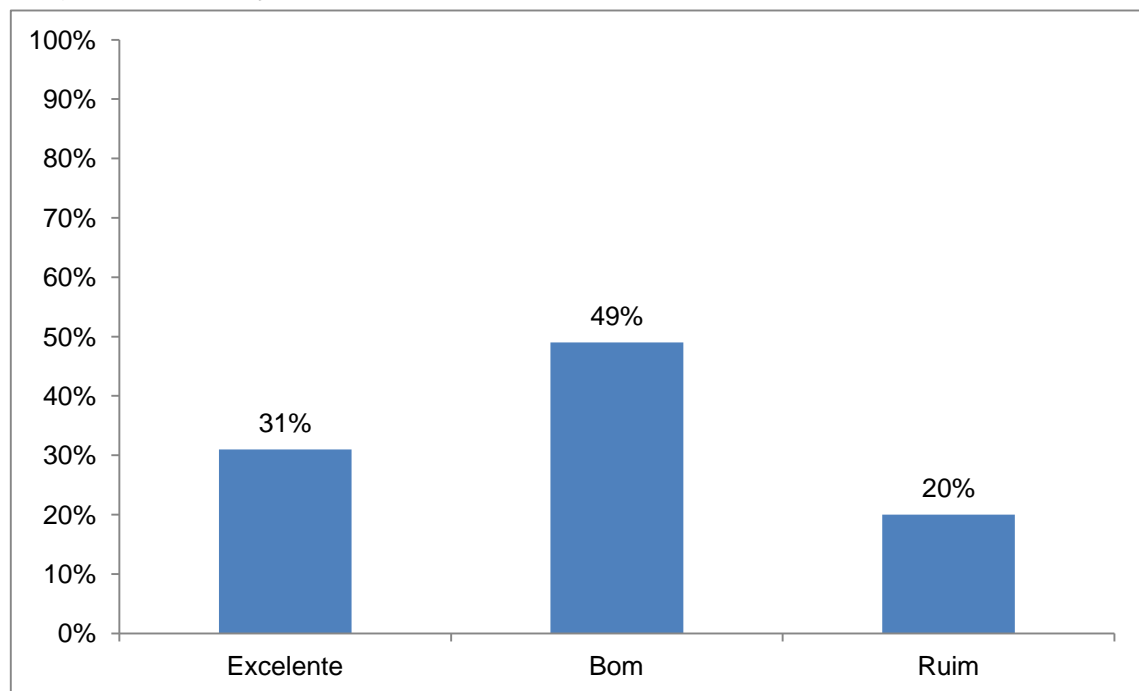
Conforme se pode observar, a maioria dos colaboradores da amostra afirmaram que a iluminação do local de trabalho é excelente, enquanto para 18% classificaram o local de trabalho quanto à iluminação como bom.

Tabela 3 – Espaço e condições de mobilidade

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	31	31%
Bom	49	49%
Ruim	20	20%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 – Espaço /mobilidade



Fonte: Dados da pesquisa.

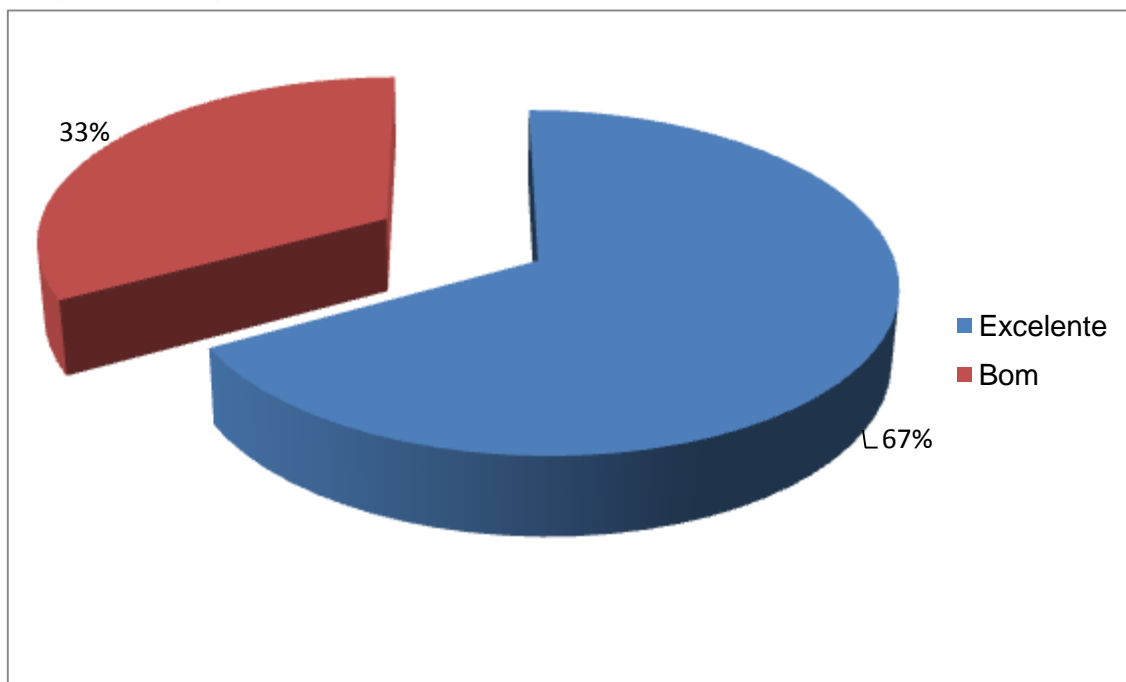
Com relação ao espaço/mobilidade, identifica-se que a maioria afirma que o ambiente de trabalho com relação a essa variável é bom, identificado em 49% das respostas, seguidos por 31% que avaliaram como excelente. Porém, para 20% é ruim.

Tabela 4 – Higiene e limpeza

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	67	67%
Bom	33	33%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 – Higiene e limpeza



Fonte: Dados da pesquisa.

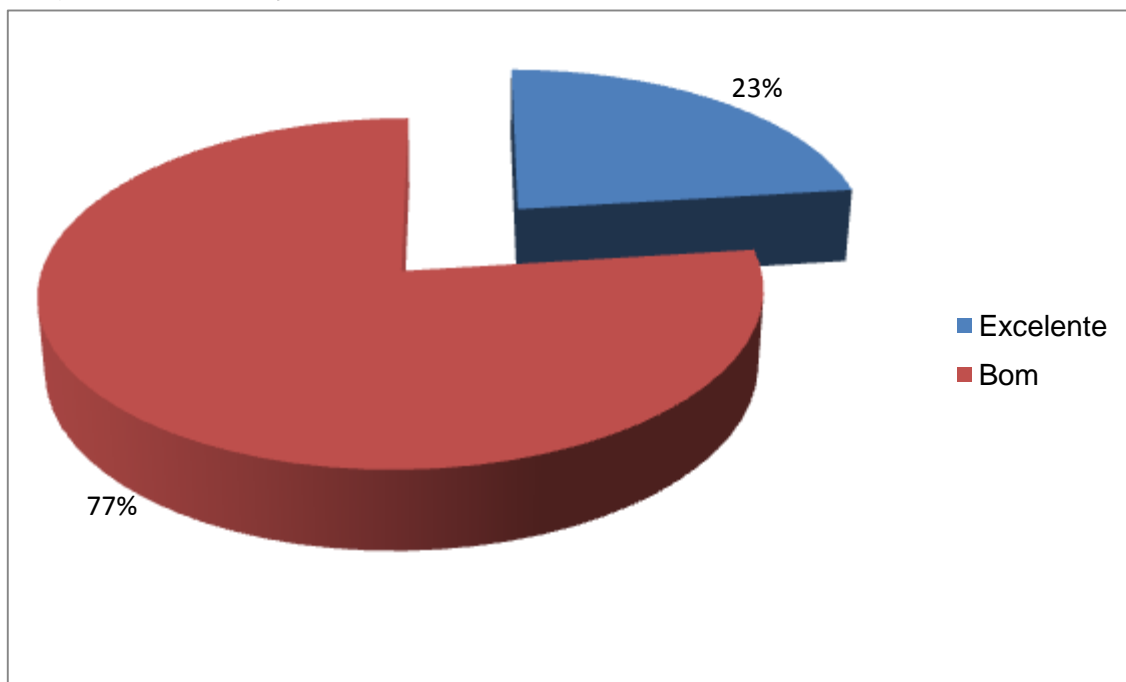
No que se refere ao ambiente de trabalho com relação à higiene e limpeza, identifica-se que os colaboradores da amostra afirmaram que o mesmo é excelente, segundo a visão de 67%, enquanto 33% acreditam que é bom.

Tabela 5 – Instalações sanitárias

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	23	23%
Bom	77	77%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6 – Instalações sanitárias



Fonte: Dados da pesquisa.

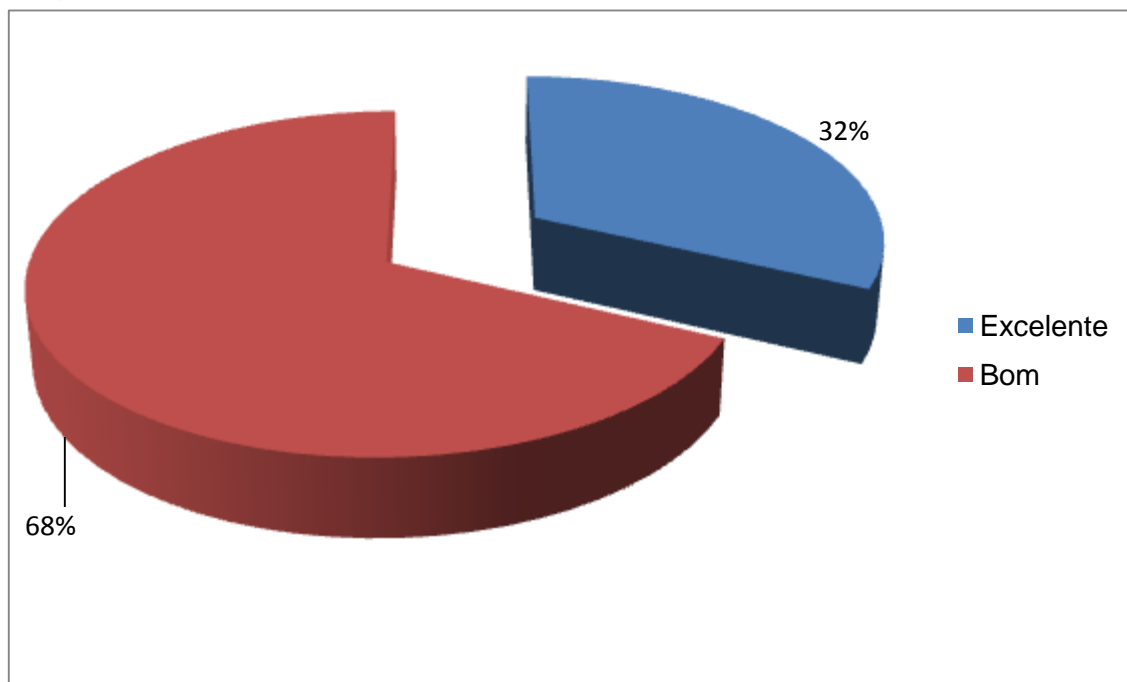
Os resultados obtidos permitem evidenciar que a maioria dos colaboradores da amostra classifica o atributo referente às instalações sanitárias da empresa como bom, expresso por 77%, seguidos por 23% que avaliaram esse atributo como excelente.

Tabela 6 – Estacionamento para os colaboradores

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	32	32%
Bom	68	68%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 – Estacionamento para os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

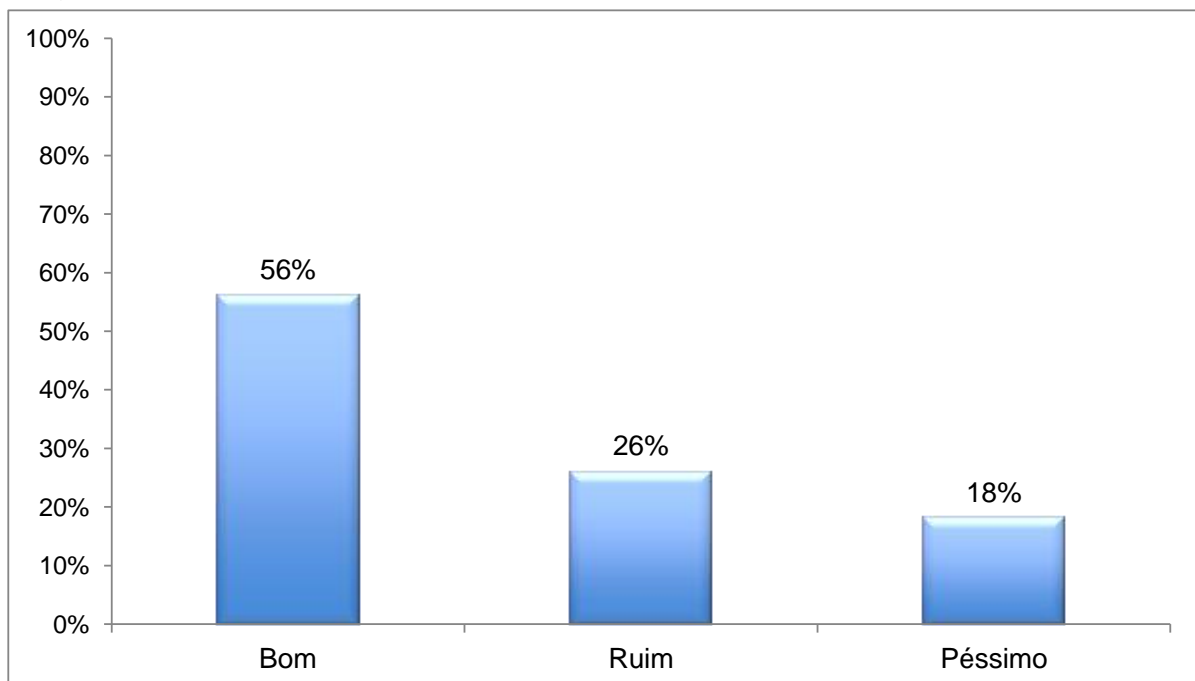
Os resultados obtidos permitem evidenciar que a maioria dos colaboradores da amostra classificou o atributo referente ao estacionamento disponibilizado para os colaboradores na empresa como bom, expresso por 68%, seguidos por 32% que avaliaram esse atributo como excelente.

Tabela 7 – Volume de trabalho que realiza

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	---	---
Bom	56	56%
Ruim	26	26%
Péssimo	18	18%
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 – Volume de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

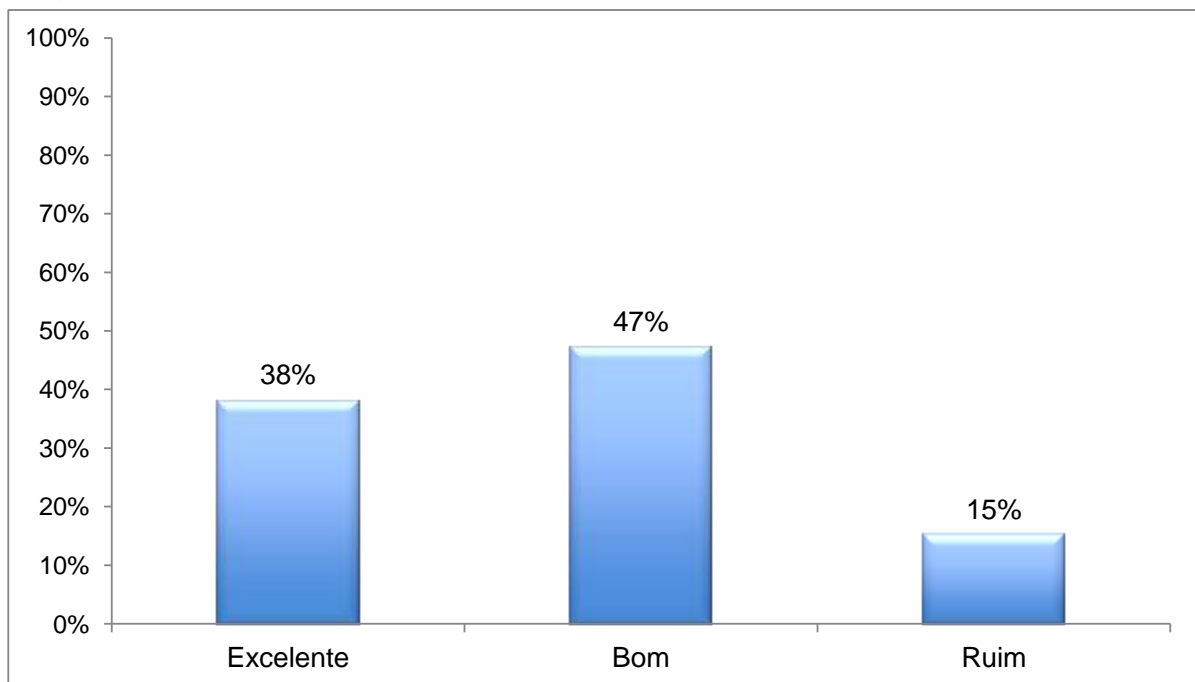
Com relação ao volume de trabalho que realiza, identifica-se que a maioria afirma que essa variável na empresa é bom, identificado em 56% das respostas, seguidos por 26% que avaliaram como ruim, sendo péssimo segundo a visão de 18% dos colaboradores da amostra.

Tabela 8 – Equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	38	38%
Bom	47	47%
Ruim	15	15%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9 – Equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas



Fonte: Dados da pesquisa.

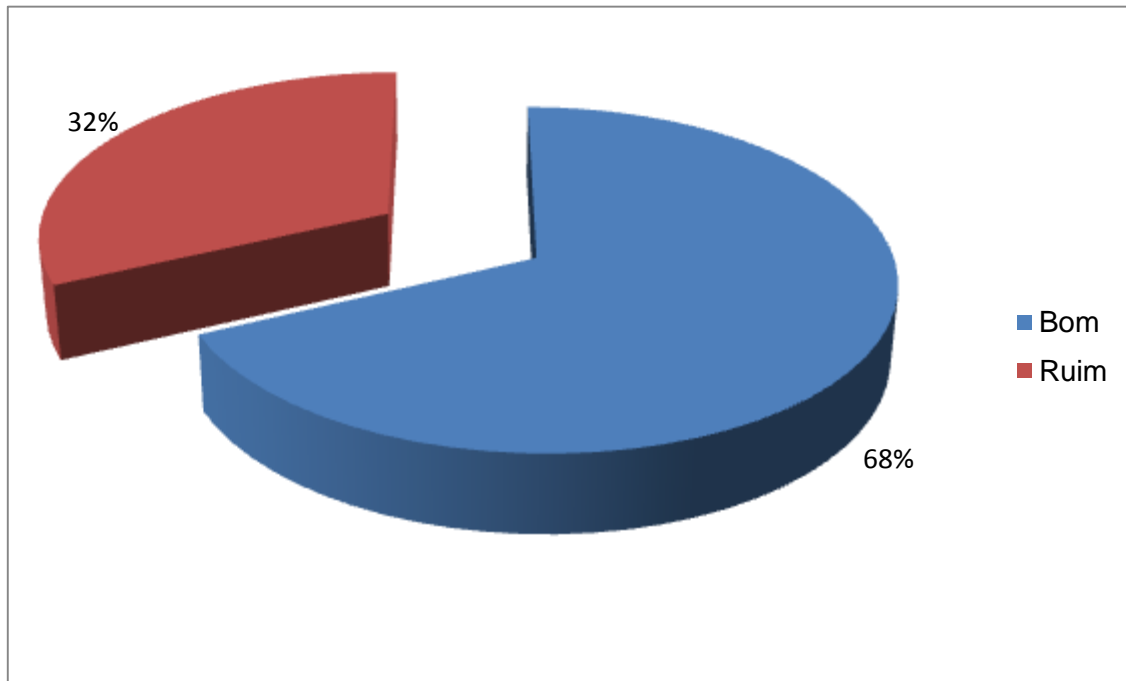
Relativamente à visão sobre a equipe de trabalho para o desenvolvimento das tarefas na empresa, constata-se que a maioria dos pesquisados, num índice de 47%, consideraram que esse atributo como bom; já 38% observaram que esse fator é excelente, enquanto 15% acreditam que essa variável é ruim na empresa.

Tabela 9 – Treinamento/orientação para o desenvolvimento do trabalho

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	---	---
Bom	68	68%
Ruim	32	32%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 10 – Treinamento/orientação para o desenvolvimento do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

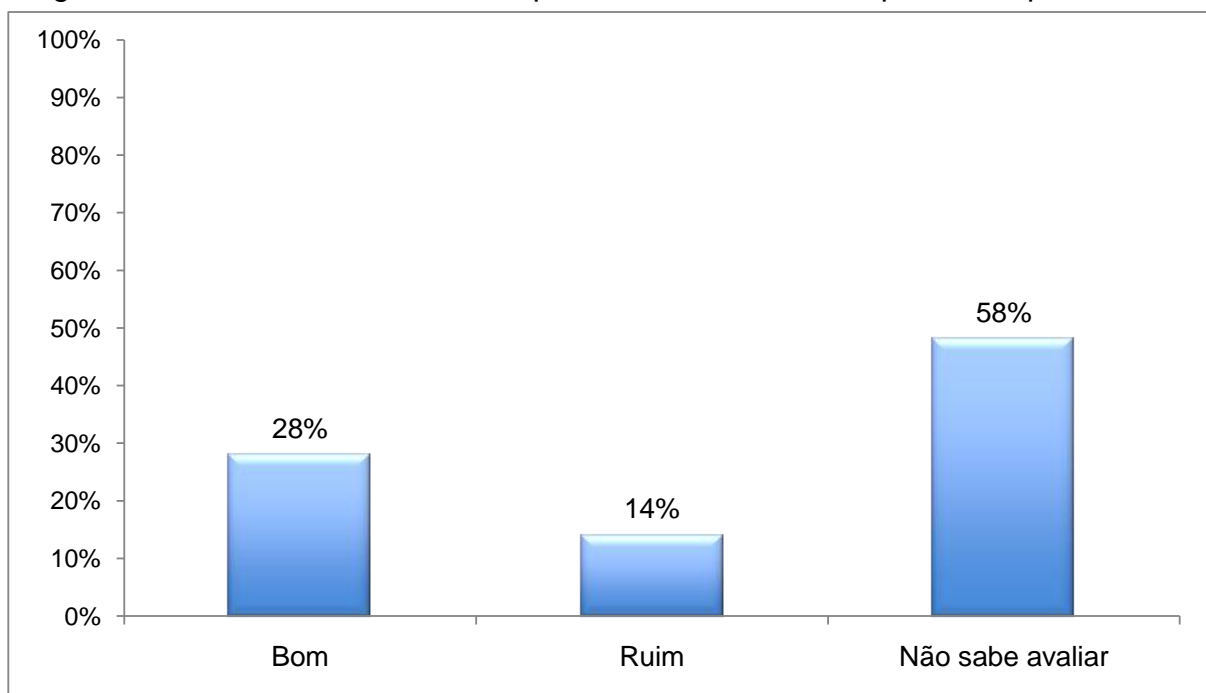
Os resultados a respeito do treinamento/orientação para o desenvolvimento do trabalho revelam que a maioria, expresso por 68%, mencionou que esse fator é bom na empresa, enquanto uma parcela de 32% afirmou que é ruim.

Tabela 10 – Política de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	---	---
Bom	28	28%
Ruim	14	14%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	58	58%
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11 – Política de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

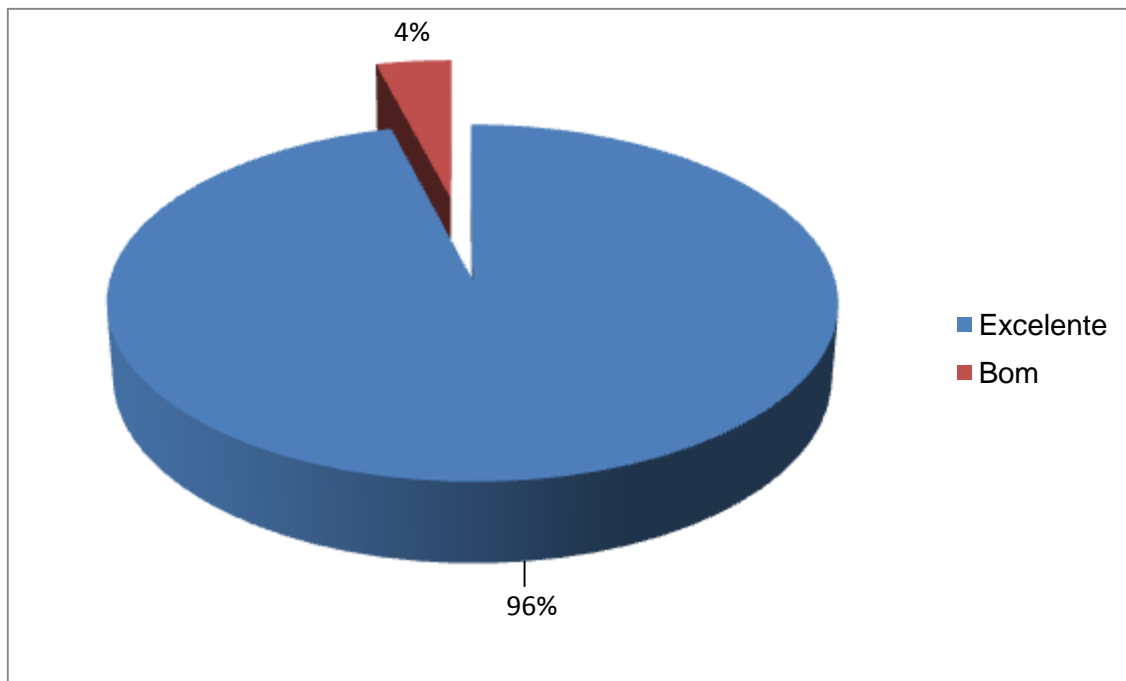
No que se refere ao treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional, observa-se que a maioria dos colaboradores da amostra declarou que não sabe avaliar esse atributo da empresa, expresso por 58%, enquanto registra-se que 28% acreditam que esse fator é bom na organização, sendo ruim segundo a visão de 14% dos respondentes.

Tabela 11 – Relacionamento entre os funcionários na empresa

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	96	96%
Bom	04	4%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 12 – Relacionamento entre os funcionários na empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

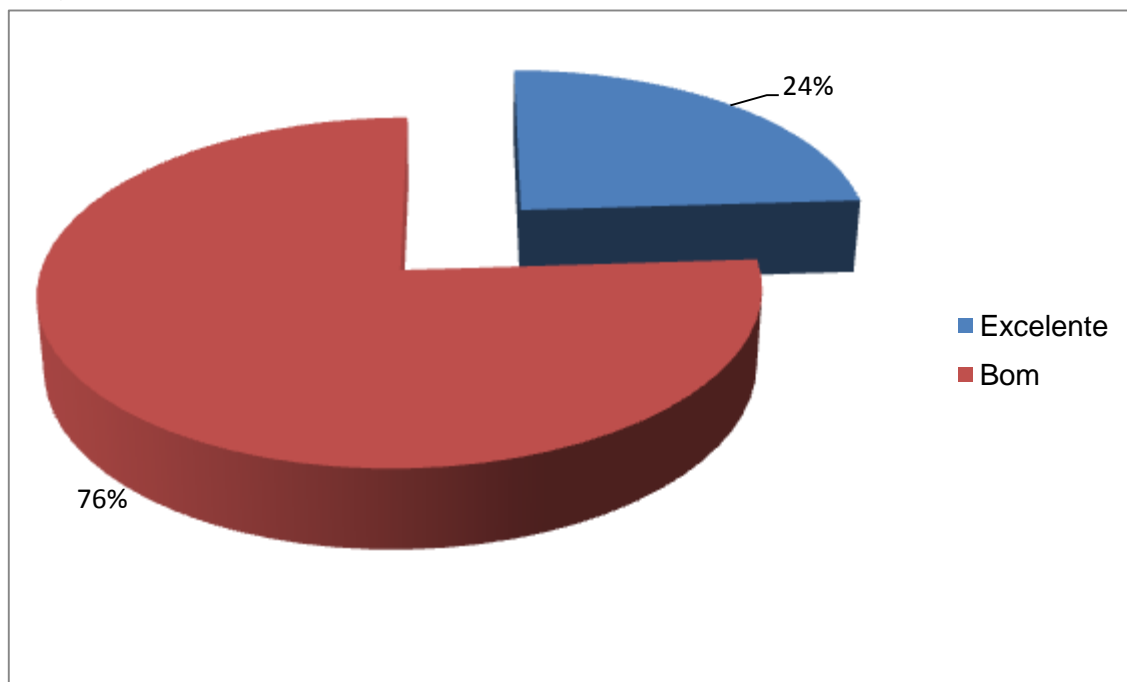
Na empresa em estudo, verifica-se que a maioria dos colaboradores da amostra, com 96%, acredita que o relacionamento entre os funcionários na empresa é excelente, enquanto 4% classificaram como bom.

Tabela 12 – Estímulo ao trabalho em equipe por parte da empresa

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	24	24%
Bom	76	76%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 13 – Estímulo ao trabalho em equipe por parte da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

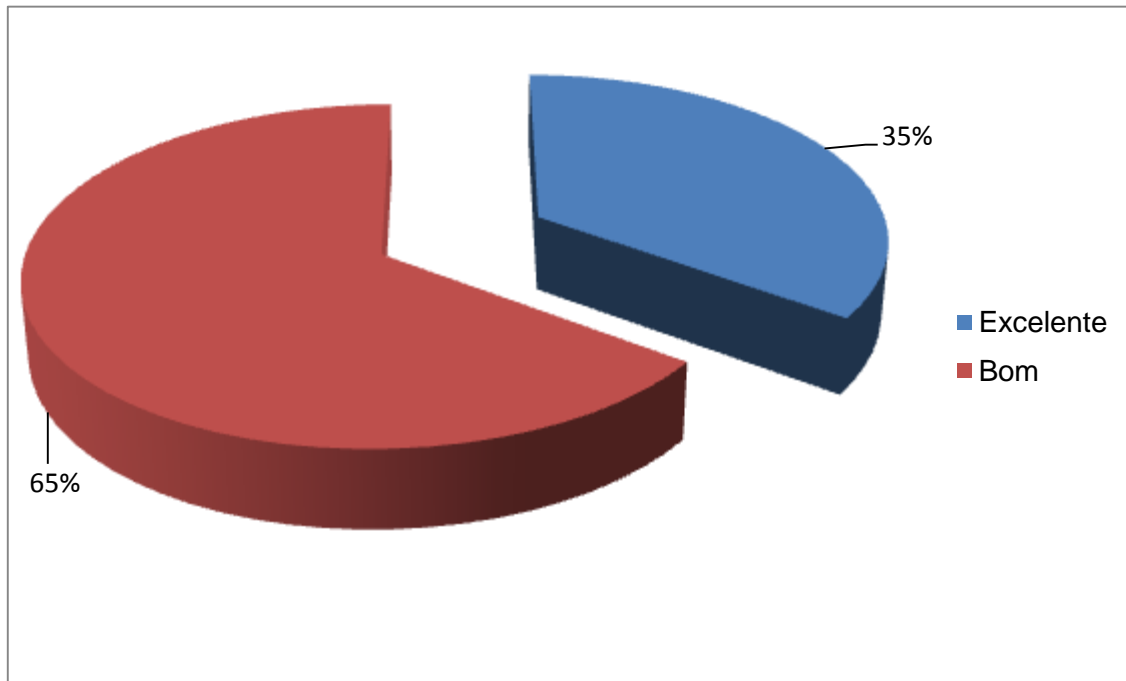
Os resultados obtidos nessa variável permitem identificar que a maioria dos integrantes da amostra afirmou que o estímulo ao trabalho em equipe por parte da empresa é bom, sendo considerado como excelente de acordo com a visão de 24% dos colaboradores.

Tabela 13 – Relacionamento entre chefia/supervisão e os colaboradores

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	35	35%
Bom	65	65%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 14 – Relacionamento entre chefia/supervisão e os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa.

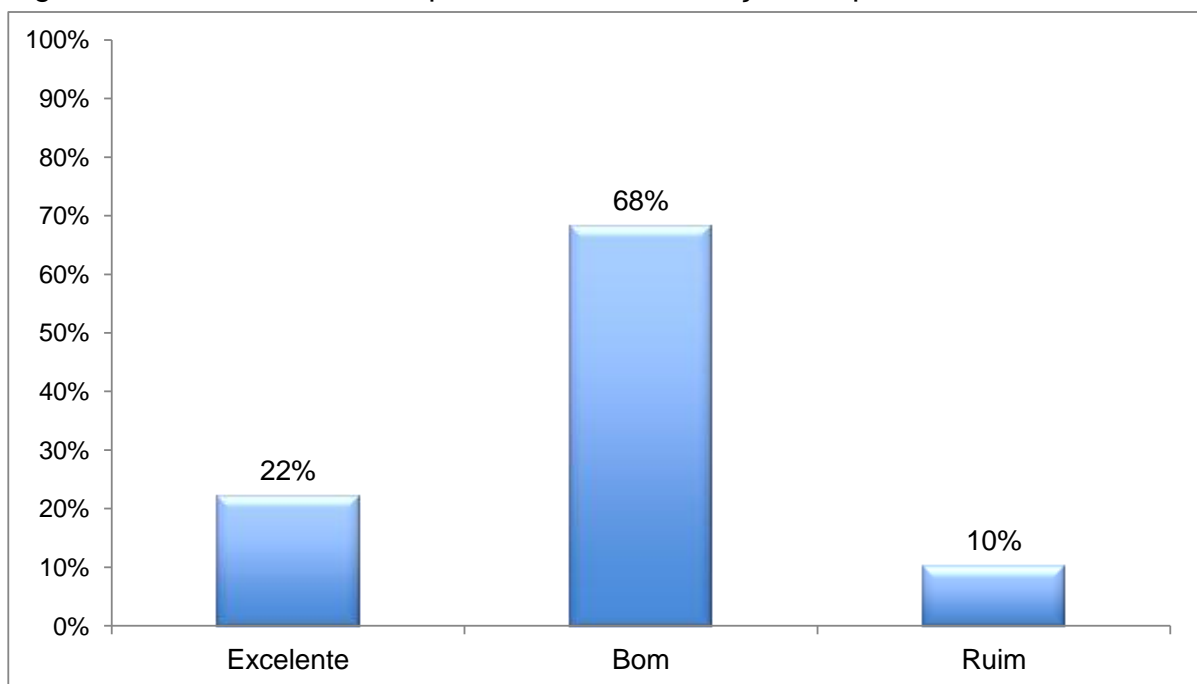
Com relação ao relacionamento entre chefia/supervisão e colaboradores, pode-se evidenciar que a maioria dos integrantes da amostra indicaram que é bom, com 65%, enquanto 35% consideram-se como excelente.

Tabela 14 – Postura do chefe para resolver reclamações e queixas do setor/trabalho

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	22	22%
Bom	68	68%
Ruim	10	10%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 15 – Postura do chefe para resolver reclamações e queixas do setor/trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

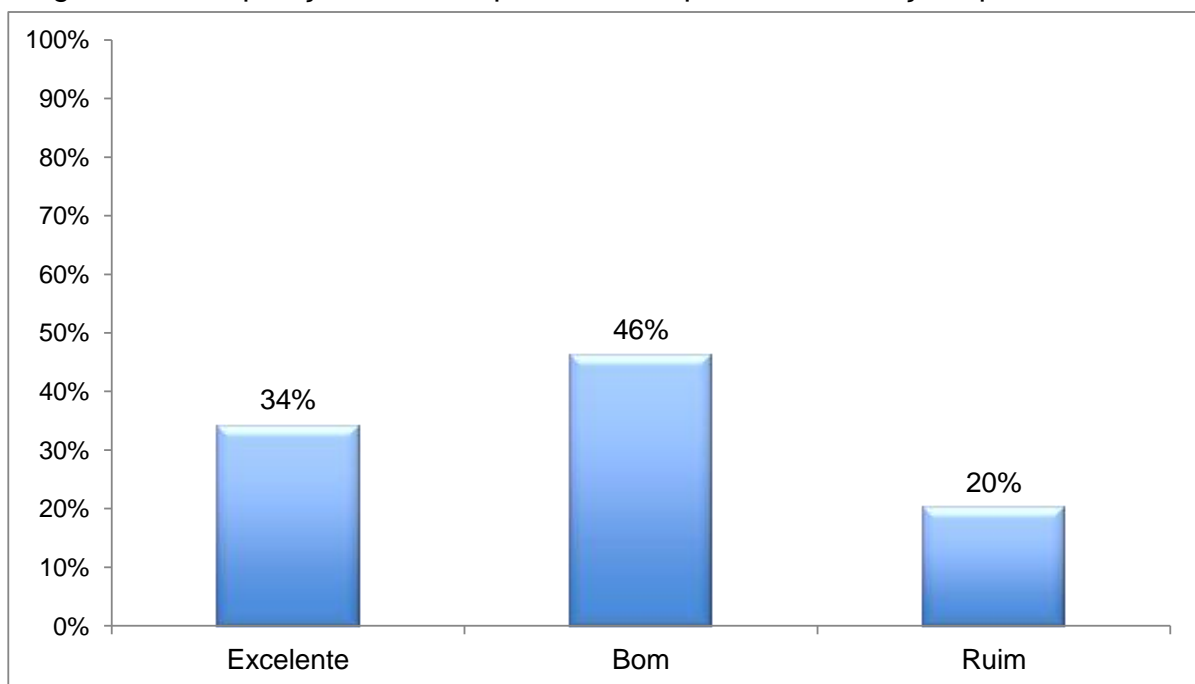
Referente ao atributo do ambiente do trabalho referente à postura do chefe para resolver reclamações e queixas do setor/trabalho, os integrantes da amostra, em sua maioria, avaliaram como bom, enquanto 22% classificaram como excelente, sendo ruim em 10% das avaliações.

Tabela 15 – Disposição do chefe para atender pedidos/solicitações pessoais

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	34	34%
Bom	46	46%
Ruim	20	20%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 16 – Disposição do chefe para atender pedidos/solicitações pessoais



Fonte: Dados da pesquisa.

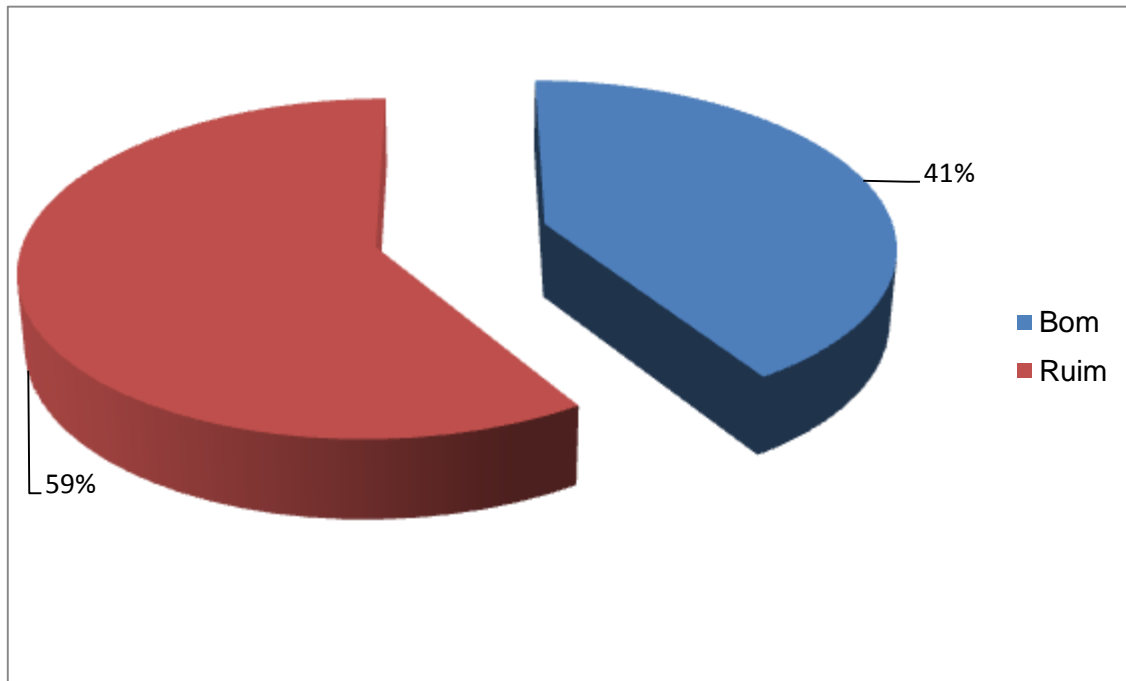
Quando questionados a respeito da disposição demonstrada pelo chefe para atender pedidos/solicitações pessoais, identifica-se que a maioria dos colaboradores da amostra afirmou esse atributo é bom na empresa, expresso pelo índice de 46% das indicações, enquanto 34% mencionaram que é excelente, sendo ruim para 20%.

Tabela 16 – Compatibilidade do salário em relação à função

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	---	---
Bom	41	41%
Ruim	59	59%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 17 – Compatibilidade do salário em relação à função



Fonte: Dados da pesquisa.

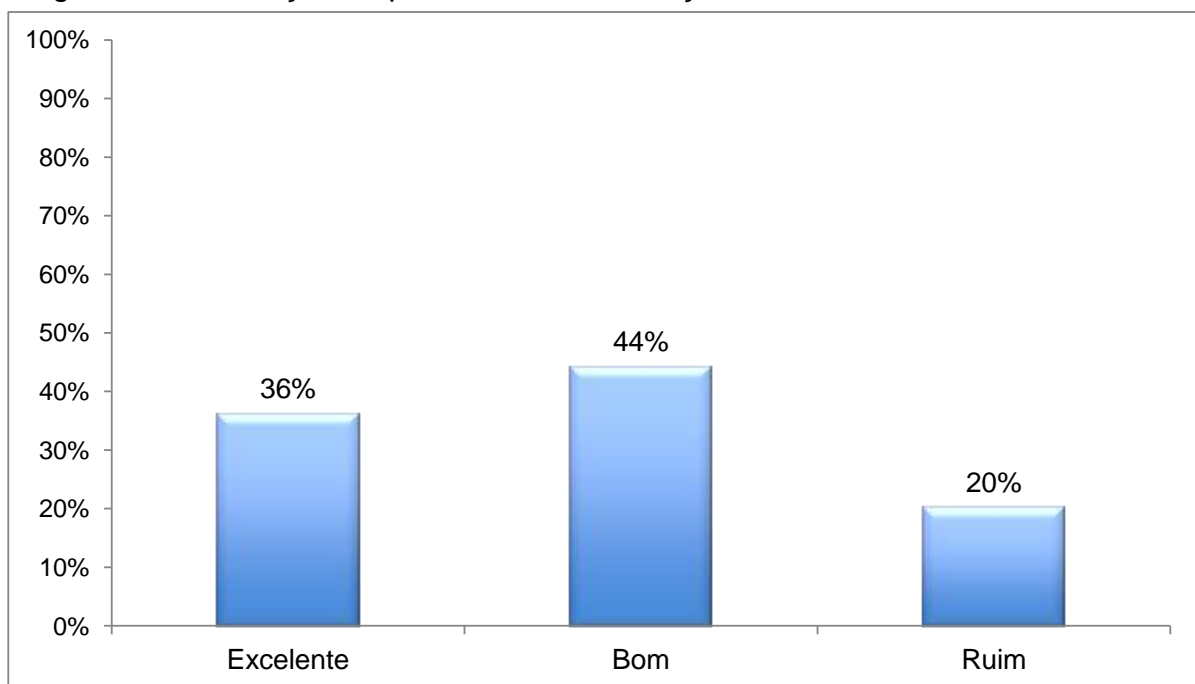
Levados a manifestar a opinião sobre a compatibilidade do salário em relação à função que executam, constata-se que a maioria dos colaboradores da amostra classificou como ruim, expresso pelo índice de 59% das indicações; enquanto 41% mencionaram ser bom.

Tabela 17 – Avaliação da política de remuneração

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	18	18%
Bom	70	70%
Ruim	12	12%
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 18 – Avaliação da política de remuneração



Fonte: Dados da pesquisa.

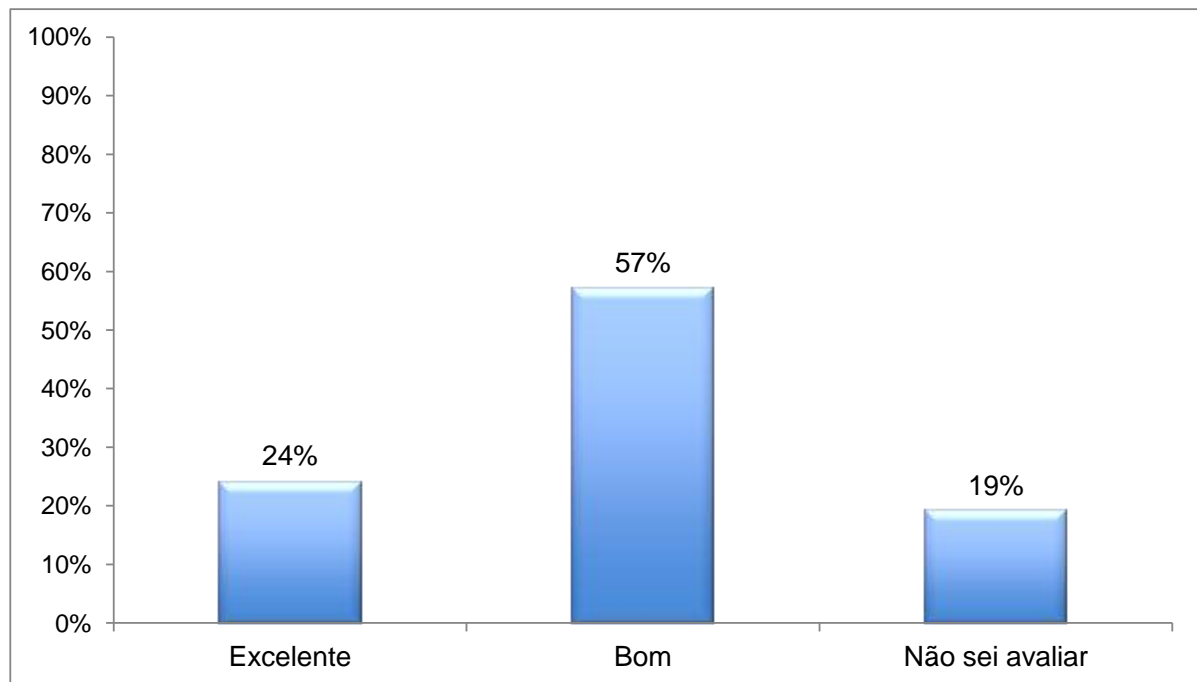
No que se refere à política de remuneração praticada, observa-se que a maioria dos colaboradores da amostra declarou que esse atributo da empresa é bom, expresso por 44%, enquanto registra-se que 36% acreditam que esse fator é excelente na organização, sendo ruim segundo a visão de 20% dos respondentes.

Tabela 18 – Comunicação interna

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	27	27%
Bom	54	54%
Ruim	---	---
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	19	19%
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 19 – Comunicação interna



Fonte: Dados da pesquisa.

Levados a manifestar a opinião sobre a comunicação interna, constata-se que a maioria dos colaboradores da amostra classificou esse atributo como bom, expresso pelo índice de 57% das indicações, enquanto 24% mencionaram ser excelente e 19% afirmaram que não sabem avaliar.

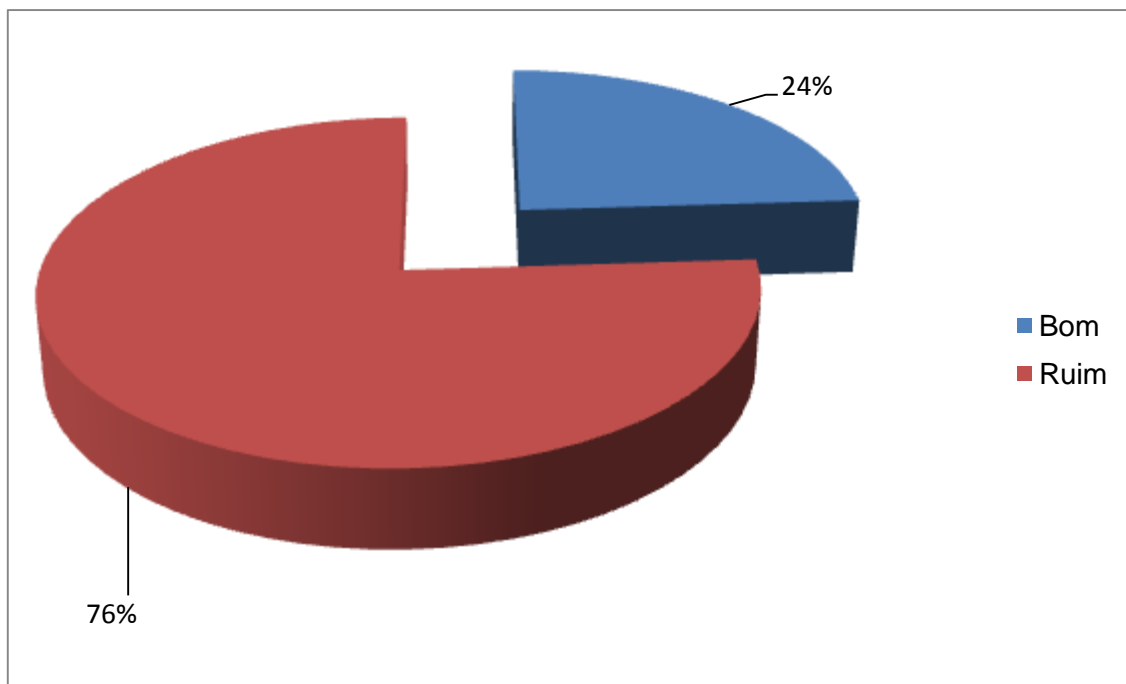
A questão a seguir apresenta os resultados obtidos no bloco referente à perspectiva de crescimento na empresa.

Tabela 19 – Oportunidade de ascensão profissional

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA (Nº)	OCORRÊNCIA (%)
Excelente	---	---
Bom	24	24
Ruim	76	76
Péssimo	---	---
Não sei avaliar	---	---
TOTAL	100	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 20 – Oportunidade de ascensão profissional



Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à percepção de crescimento profissional, pode-se verificar que a maioria dos colaboradores da amostra indicou que essa é ruim, verificado em 76% das indicações, enquanto 24% acreditam que esse fator na empresa pode ser considerado como bom.

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

A partir da pesquisa aplicada pode-se avaliar o clima organizacional da empresa em estudo, levando-se em consideração os atributos relacionados ao ambiente interno.

Os resultados indicaram que há percepção favorável em praticamente todos os blocos que foram submetidos à avaliação no tocante a variáveis do clima organizacional na empresa, a saber: ambiente de trabalho, instalações da empresa, desenvolvimento de tarefas, treinamento, trabalho em equipe/relações interpessoais, chefia/supervisão, remuneração, processo de comunicação e imagem da empresa. Acredita-se que esses sejam fatores na empresa que podem ser capazes de gerar a satisfação dos funcionários, dos quais a organização não pode se descuidar.

No entanto, a percepção favorável do clima decresce quando o atributo é sobre remuneração/benefícios e perspectiva de crescimento profissional na empresa.

Diante dos resultados que foram obtidos, pode-se afirmar que o clima organizacional reinante na empresa de maneira geral é positivo, mesmo que em algumas questões o clima percebido sofre um decréscimo. Devido a isso, a empresa necessita adotar estratégias para sanar os aspectos considerados como insatisfatórios, com o objetivo de tornar seus colaboradores satisfeitos em todos os aspectos relacionados ao ambiente da organização.

Acredita-se que esses dados podem colaborar para o planejamento estratégico de pessoas na organização, bem como é possível a sugestão de algumas medidas que podem ser adotadas pela empresa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu conhecer o clima organizacional reinante na empresa em estudo, a partir do entendimento de que as pesquisas nesse sentido, dentro da gestão estratégica de pessoas nas organizações, é uma ferramenta que propicia o conhecimento de como os colaboradores percebem o ambiente da empresa como um todo. A partir disso, as organizações podem adotar ações para sanar os pontos que podem impactar no reconhecimento de que há um ambiente propício à satisfação e à motivação dos funcionários.

Com a realização do trabalho também analisar fatores da organização que impactam na satisfação dos colaboradores; identificar variáveis que geram insatisfação nos funcionários e apresentar ações estratégicas buscando melhorar aspectos considerados como não satisfatórios no clima organizacional da empresa.

Os resultados indicaram que há percepção favorável em praticamente todos os atributos que foram submetidos à avaliação no tocante a variáveis do clima organizacional na empresa. Porém, evidenciou-se avaliação negativa nas 02 (duas) questões do bloco sobre remuneração/benefícios e na variável do bloco sobre perspectiva de crescimento profissional na empresa.

Assim, buscando-se contribuir para melhorar a percepção do clima organizacional na empresa, as variáveis que receberam índices insatisfatórios precisam ser alvo de atenção. Desse modo, as seguintes sugestões podem ser adotadas:

- No que se refere à remuneração, desenvolver estratégias para disseminar aos colaboradores que a empresa oferece o salário compatível com cada função, bem como respeita os valores da categoria em nível regional.
- Sobre a perspectiva de crescimento profissional na empresa, expor aos colaboradores a forma adotada para o recrutamento interno para preenchimento de postos mais elevados e de chefia. A empresa também pode desenvolver um plano de cargos e salários, o que irá permitir uma política de remuneração e de promoções clara e transparente.

Acredita-se que essas sugestões poderão fazer com que haja uma melhoria na percepção dos colaboradores com relação a essas variáveis, ou seja, que não foram avaliadas de forma positiva por parte dos colaboradores da empresa

no clima organizacional como um todo.

Além disso, acredita-se que a empresa, de posse desses indicadores, poderá atuar de forma mais direcionada no que se refere à gestão estratégica de pessoas. Assim, recomenda-se que os resultados obtidos nesta pesquisa sejam divulgados por toda a empresa, bem como as ações que serão tomadas para melhorar os pontos considerados como não satisfatórios.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEBBER, Guerino. **Metodologia científica**: orientações para projetos (pesquisa bibliográfica e de campo). 2. ed. Caçador (SC): Universidade do Contestado - UNC, 1997.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COELHO, Márcio. **A essência da Administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa de construção de conhecimento metodológico científico**: no caminho de Habermas. 5 ed. Rio Janeiro: Atlas, 2004.
- DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- IDV - INSTITUTO DO DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Varejo em números**. 2012. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2013.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta poderosa**. VIII SEGeT - **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MUNIZ; Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Herminio Augusto. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NAKATA, Lina Eiko. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, jan./dez. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, R. A.; SANTOS, M. J. D.; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 5, p. 87-97, 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAULA, Patrícia de et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SEBRAE – Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa. **Santa Catarina em números**: Criciúma. 2012. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/criciuma.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, art. 23, p. 22-31, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma

pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011.

VEIGA, H. M. S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. Comportamento pró-ativo nas organizações e sua relação com Clima Organizacional. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 98-113, 2011.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores**. 3. ed. Videira: Êxito, 2011.