

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

CAROLINA PORTO DE LIMA

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO TRABALHO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PREMIUM**

**Porto Alegre
2018**

CAROLINA PORTO DE LIMA

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO TRABALHO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PREMIUM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2018**

CAROLINA PORTO DE LIMA

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DO TRABALHO
DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS PREMIUM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Sergio e Ilma, por terem, desde os meus primeiros passos, me ensinado os valores da vida e a importância de ser perseverante. Agradeço também aos meus avós, Eulino e Maria, por toda a dedicação, amor e pelo ensinamento de que conhecimento é uma riqueza que todos devem buscar. (Vô, que Deus o tenha sempre ao seu lado para ouvires seus preciosos conselhos).

Agradeço aos meus irmãos que independente da situação sempre estiveram ao meu lado. E agradeço especialmente ao meu marido, Jarbas, por todo o apoio, compreensão e paciência nos dias difíceis.

E à minha orientadora, Cláudia Simone Antonello, minha imensa gratidão pela confiança, dedicação, incentivo e sabedoria dispensada ao longo desta etapa. Uma pessoa iluminada da qual tenho profunda admiração.

O meu muito obrigada a todos que participam da minha trajetória e vibram com minhas conquistas.

*“Obstáculos são aquelas coisas medonhas que
você vê, quando tira os olhos de seu objetivo.”*

(Henry Ford)

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar o impacto do clima organizacional no desempenho do trabalho de uma concessionária de veículos premium de Porto Alegre. Para identificar a relação foram utilizados dois questionários, um para o clima organizacional, *Great Place to Work*, e outro para o desempenho no trabalho, EGDT. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa e envolveu duas áreas: pós-venda e comercial. Para tanto, a pesquisa foi composta por um total de 48 funcionários de um universo de 70 que compõem o quadro funcional da organização. Para análise dos dados utilizou-se cinco variáveis para clima organizacional (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) e dois fatores para desempenho (voltado para a tarefa e voltado para o contexto). Para cruzamento dos dados foi aplicada a técnica de correlação de Pearson. Os resultados desta pesquisa revelaram uma percepção positiva por parte dos respondentes ao que se refere ao clima organizacional da empresa e aos seus próprios desempenhos, bem como identificou a correlação de ambas variáveis. Este trabalho demonstra a importância da compreensão do comportamento humano no ambiente organizacional para a conservação da saúde da empresa e atingimento dos objetivos almejados.

Palavras-Chave: Clima organizacional, variáveis do clima, desempenho no trabalho.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the impact organizational climate has in the work performance in a premium car dealership from Porto Alegre. To identify their relation was used two surveys, one for the organizational climate, the *Great Place to Work*, and another for the work performance, EGDT. The research had a quantitative approach and included two areas: After Sales and commercial. Therefore, the research had 48 employees from a total of 70 which make part of the organization's functional framework. For the analysis of the data it was used five variables for the organizational climate (credibility, respect, impartiality, pride and companionship) and two factors for performance (task-oriented and context-oriented). For the data cross-checking was applied the Pearson's Correlation method. The results of this research revealed a positive perception by the respondents in relation to organizational climate of the company and to their respective performances, as well as identified the interconnection between the variables. This article demonstrates the importance of the comprehension of human behavior in the organizational environment for the preservation of company health and achievement of desired objectives.

Key-Words: Organizational climate, climate variables, work performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores/Fatores utilizados nos principais modelos	24
Quadro 2 - Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Levering (1984)	27
Quadro 3 - Identificação das variáveis com as perguntas do questionário de GPTW	36
Quadro 4 - Percepção dos respondentes sobre as variáveis que tornam a empresa um excelente lugar para trabalhar	56
Quadro 5 - Parcial das respostas sobre variáveis que tornam a empresa um excelente lugar para trabalhar	57
Quadro 6 - Percepção dos respondentes sobre as variáveis que criam um bom clima organizacional	58
Quadro 7 - Parcial das respostas sobre variáveis que criam um bom clima organizacional	59
Quadro 8 - Identificação dos fatores com as perguntas do questionário de EGDT	60
Quadro 9 - Comparativo da frequência das variáveis do clima organizacional nos dois ambientes	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do sexo dos pesquisados.....	33
Gráfico 2 - Distribuição da idade dos pesquisados.....	34
Gráfico 3 - Distribuição do nível de escolaridade dos pesquisados.....	34
Gráfico 4 - Distribuição da área de atuação dos pesquisados.....	35
Gráfico 5 - Distribuição do tempo de serviço na organização.....	35
Gráfico 6 - Comparativo da variável credibilidade por área de atuação.....	40
Gráfico 7 - Comparativo da variável respeito por área de atuação.....	43
Gráfico 8 - Comparativo da variável imparcialidade por área de atuação.....	47
Gráfico 9 - Comparativo da variável orgulho por área de atuação.....	50
Gráfico 10 - Comparativo da variável camaradagem por área de atuação.....	53
Gráfico 11 - Percepção dos funcionários sobre a organização.....	55
Gráfico 12 - Frequência das variáveis do clima da organização.....	56
Gráfico 13 - Frequência das variáveis que criam um bom clima organizacional.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variáveis de clima organizacional	38
Tabela 2 – Variável Credibilidade.....	39
Tabela 3 – Variável Respeito	42
Tabela 4 – Variável Imparcialidade	45
Tabela 5 – Variável Orgulho.....	49
Tabela 6 – Variável Camaradagem.....	52
Tabela 7 – Fatores de Desempenho	61
Tabela 8 – Desempenho voltado para a Tarefa	62
Tabela 9 – Desempenho voltado para o contexto	63
Tabela 10 – Matriz de correlação entre variáveis do Clima organizacional e Desempenho no Trabalho.....	65

LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA	Agência Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
EGDT	Escala Geral de Desempenho no Trabalho
GPTW	Great Place to Work Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 HISTÓRICO DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2.1 Pesquisa de clima organizacional	21
2.2.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional	23
2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO	27
3 METODOLOGIA	30
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	30
3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS.....	31
3.3 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	33
4.2 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS QUE ENVOLVEM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	36
4.2.1 As variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários	54
4.3 AUTOPERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO SEU DESEMPENHO NO TRABALHO	60
4.4 ELEMENTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PODEM INTERFERIR NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS.....	64
4.5 AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DENTRE OS DOIS AMBIENTES PESQUISADOS	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76

APÊNDICE A – Questionário de Avaliação de clima organizacional (Great Place to Work Institute - GPWT)	78
---	----

1 INTRODUÇÃO

Com a diversidade das mudanças e transformações que vêm ocorrendo no mundo, decorrentes da globalização econômica, as organizações requerem cada dia mais, flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas para irem de encontro ao sucesso. Para isto, torna-se imprescindível que as empresas tenham ciência dos cenários que representam e compreendam melhor o comportamento humano no intuito de se adaptarem às altas exigências e competitividade impostas pelo mercado.

A pressão por atingimento de metas e bons resultados circunda a atmosfera empresarial e pode impactar diretamente no comportamento dos indivíduos. A compreensão do ambiente e do comportamento dos indivíduos pode, de certo modo, impulsionar o desempenho satisfatório. Diante deste fato, é importante considerar a correlação entre clima organizacional e desempenho como papel relevante na efetividade organizacional. O conhecimento da empresa sobre tais elementos é fundamental para a construção de mecanismos que facilitem seu desenvolvimento e ajudem a lidar com os fenômenos institucionais.

De acordo com Coda (1993), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de gestão de pessoas, modelo de gestão, emissão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Já Payne e Mansfield (1973, p.515) consideram que:

O clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. (PAYNE E MANSFIELD 1973, p.515)

Desta maneira, como o clima organizacional é percebido de diferentes formas, pois algumas pessoas compreendem como satisfatórias situações que, para alguns, são insatisfatórias, é relevante verificar, apesar das dificuldades, se há reciprocidade entre clima organizacional e desempenho considerando a

complexidade da natureza humana e a diversidade de percepções que os indivíduos têm do seu ambiente de trabalho.

No que tange o mercado automotivo escolhido para a pesquisa, é possível perceber que o setor vem se recompondo perante a atual crise econômica. De acordo com dados disponibilizados pela Agência Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), houve um crescimento de 9,9% nas vendas de veículos leves do setor, entre os anos de 2016 e 2017.

Neste mesmo contexto, é importante destacar que o mercado automotivo de veículos leves se divide em dois segmentos: veículos populares e veículos de luxo, sendo este último o objeto de estudo. Claramente, ambos os segmentos foram prejudicados pelas iniquidades provenientes do momento econômico, no entanto as vendas de veículos de luxo, de certa forma, foram menos afetadas.

Embora o fenômeno econômico não tenha atingido com severidade as organizações do ramo de Veículos Premium, cabe ressaltar a importância destas empresas manterem-se atentas a quaisquer alterações que estejam ocorrendo. A ponderação frente às situações externas e internas à organização não as exime de danos, mas aumenta as chances de sobrevivência.

As pressões externas que cercam a empresa são nitidamente fatores de risco que, de nenhuma forma devem ser desprezados, mas não diferente disso as pressões internas decorrentes, tanto da própria cultura institucional quanto das exigências dos clientes, devem ser levadas em conta. O grau de informação e conhecimento que os consumidores possuem, criam, muitas vezes, um ambiente intimidatório e dificultam a excelência na prestação dos serviços.

Levando em conta que as pressões internas são percebidas pelos funcionários de forma individual devido às próprias características de cada indivíduo e, tendo em vista que há possibilidade de existir um grande número de perfis diferentes de colaboradores no grupo organizacional, é importante para a empresa ter uma visão mais ampla e flexível no que concerne à influência ambiental sobre as performances dos empregados.

Com base nessas premissas, não é difícil constatar a complexidade da análise referente ao clima organizacional, como da mesma forma não é complicado notar a evidente importância para a compreensão dos resultados advindos dos trabalhadores. Considerando pontos como esses, é perceptível a valia do

conhecimento do comportamento dos indivíduos em prol da prosperidade organizacional.

Diante do exposto, vale considerar a reflexão acerca desse assunto, para identificar o resultado da seguinte questão: **De que maneira o clima organizacional interfere no desempenho dos funcionários de uma concessionária de veículos Premium localizada em Porto Alegre?**

Para responder esta indagação foram delineados os objetivos que são apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos apresentados nesta seção terão como intenção explanar a pretensão deste trabalho de pesquisa. Desta maneira, será exposto, primeiramente o objetivo geral contendo, de forma mais ampla, o objeto central da pesquisa. E por fim, serão descritos os objetivos específicos, constituídos pelas ações necessárias para atingir a resposta da temática abordada na pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Verificar e analisar de que maneira o clima organizacional interfere no desempenho dos funcionários de uma concessionária de veículos Premium localizada em Porto Alegre.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Verificar a percepção que os funcionários têm em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional;

- b) Destacar as variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários;
- c) Identificar a autopercepção dos pesquisados em relação ao seu desempenho no trabalho;
- d) Identificar os principais possíveis elementos do clima organizacional que podem interferir no desempenho dos funcionários;
- e) Identificar as diferenças e/ou similaridades na percepção dos colaboradores dentre os dois ambientes pesquisados a partir dos resultados obtidos nos objetivos específicos anteriores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A compreensão do comportamento humano no ambiente organizacional determina, muitas vezes, o direcionamento que a organização terá frente aos objetivos almejados. Assim, diante das exigências da organização para obtenção de resultados positivos no desempenho dos funcionários é importante que a mesma tenha conhecimento sobre o impacto que o clima organizacional pode ter em relação aos efeitos pretendidos.

O intuito de se realizar esta pesquisa é o de analisar em que medida o clima organizacional interfere no desempenho do trabalho dos funcionários, para assim, subsidiar com informações a empresa estudada, e esta possa desenvolver ações de melhorias na compreensão das rotinas de trabalho, bem como nas práticas utilizadas atualmente. E, em consequência, beneficiar tanto a organização quanto os seus colaboradores.

O presente trabalho constitui-se além desta introdução o capítulo 2 de revisão teórica onde são apresentados o histórico de clima organizacional, o conceito de clima organizacional, a pesquisa de clima organizacional, os modelos de pesquisa de clima organizacional, o desempenho no trabalho; capítulo 3 no qual apresenta-se a metodologia, método de pesquisa, caracterização dos sujeitos pesquisados, técnica para coleta e análise de dados; capítulo 4 apresentam-se as

análises dos resultados obtidos, e finalmente, o capítulo 5 apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

Diante da concorrência as organizações têm, cada vez mais, buscado identificar variáveis de impacto nos resultados e diferenciais para se destacarem frente ao mercado. Uma dessas variáveis de possível impacto é a satisfação dos funcionários no ambiente empresarial que, de certa forma, pode ter relação com a maneira que os trabalhadores desempenham suas atividades.

Considerando a importância de analisar e identificar o perfil dos funcionários da concessionária, no intuito de diagnosticar os possíveis elementos do clima organizacional que podem interferir no desempenho, neste capítulo, serão apresentados os referenciais teóricos usados para fundamentar a pesquisa.

Primeiramente será apresentado o histórico do conceito de clima organizacional; a seguir, alguns conceitos de clima organizacional na abordagem de autores relevantes; logo após, pesquisa de clima organizacional e por fim, modelos de pesquisa de clima organizacional.

2.1 HISTÓRICO DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos científicos alusivos ao clima organizacional tiveram início na década de 30. Os interesses pelas pesquisas foram impulsionados pelo clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927, o conhecido "Experimento de Hawthorne", no qual o autor evidenciou a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos e, também, pelo evento da Segunda Guerra Mundial que despertou interesse pelo estudo do comportamento humano.

Ao longo das décadas foram-se construindo diversas teorias acerca do tema, e estas foram modificando-se ao passar dos anos. Nessa evolução dos estudos foram apontadas quatro abordagens de construto do conceito de clima organizacional que são: abordagem estrutural, abordagem perceptual, abordagem interativa e abordagem cultural.

Partindo da premissa da abordagem estrutural, segundo os autores Schneider e Reichers (1983), a concepção de clima organizacional é resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem. A partir dessa concepção os autores sugerem que o clima organizacional deriva dos aspectos da organização, pois existe independente da percepção dos membros.

Contraopondo-se a esta proposição, a abordagem perceptual, indica que o clima organizacional provém do indivíduo e não dos aspectos estruturais das organizações. Conforme James e Jones (1974) os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos. Eles reforçam a teoria questionando a impossibilidade de explicar como organizações com estruturas semelhantes apresentam climas organizacionais diferentes e, portanto, enfatizam que o clima organizacional parte do sujeito.

Seguindo esta linha de raciocínio, os mesmos autores, James e Jones (1974), defendem em conjunto a abordagem interativa, argumentando que o clima é resultado dos processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional nos quais estão inseridos e que não deriva apenas do indivíduo e dos seus processos internos.

Dando passo às diversas interpretações acerca do conceito chega-se à abordagem cultural, que segundo os autores Moran e Volkwein (1992), acrescenta-se variáveis culturais à abordagem interativa. Desta forma sustenta-se nessa abordagem que o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção.

Diante das abordagens apresentadas de acordo com inúmeros estudos alusivos à temática, a autora Puentes-Palácios (2002) afirma que o clima organizacional pode ser considerado um fenômeno complexo, pois é composto por variáveis que interagem entre si e, que somente a partir dessa interação é que o clima organizacional se constrói.

2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A complexidade acerca do conceito de clima organizacional é um dos grandes desafios para muitos estudiosos do tema. Ao longo dos anos tal conceito foi estruturando-se e modificando-se mediante análise de diversos autores.

No entanto, mesmo diante da heterogeneidade de interpretações e dificuldade de obter-se um consenso conceitual, muitas organizações estão explorando o assunto visando esclarecimento.

Segundo Corrar e Lima (2006, p. 6):

[...] da busca constante das empresas por melhores resultados, algumas delas têm apostado na boa relação com seus empregados como um dos fatores para o aumento da produtividade, crescimento e aumento da sua vantagem competitiva, passando a ser uma estratégia da organização. (CORRAR; LIMA 2006, p. 6)

Para Oliveira (1996) o conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração, ao buscar argumentos para 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.

A relação do clima organizacional com a administração empresarial mostra fortes indícios de ampliação de oportunidades de sucesso mediante compreensão da temática e frente ao crescimento da importância sobre o seu conceito, apesar de não existir uma concepção definitiva, cabe ressaltar algumas definições.

Ainda consoante ao Oliveira (1996, p.16), o autor conceitua o clima organizacional como:

[...] uma complexa combinação de interpretações (ou percepções, como preferem os psicólogos) das pessoas sobre seus trabalhos ou papéis na organização, suas interações com as outras pessoas, e suas interpretações dos papéis das outras pessoas na organização (OLIVEIRA 1996, p.16).

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Conforme Schneider, Salvaggio e Subirats (2002) o clima é a atmosfera presente nas organizações, originada mediante práticas, procedimentos e

recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas.

Na mesma perspectiva, de acordo com Puente-Palácios (2002), o clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos funcionários sobre o agir da organização, construídas com base na cultura.

De outro ponto de vista, os autores Katz e Kahn (1976, p. 85) conceituam o clima organizacional com predominância de fatores organizacionais, da seguinte maneira:

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e 'leiaute' físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (KATZ, KAHN 1976, p. 85)

Frente ao exposto da multiplicidade de visões, pode-se supor que apesar do conceito ainda não ter sido totalmente definido, ele vem adaptando suas concepções com o decorrer dos anos, bem como as suas modificações em relação aos aspectos do comportamento humano nas organizações.

2.2.1 Pesquisa de clima organizacional

Assim como a complexidade dos conceitos anteriormente explanados, pesquisar e analisar o clima organizacional dentro de uma empresa também não é fácil. A dificuldade desta atividade ocorre devido ao fato de que a percepção das pessoas sobre os eventos dentro de um ambiente de trabalho varia de indivíduo para indivíduo. Cada situação apresenta inúmeras probabilidades e interpretações, e essa ramificação de alternativas dificulta o processo de análise.

Segundo Ricco (2004), a percepção das pessoas sobre cada aspecto envolvido nas relações de trabalho é diferente, visto que depende de fatores que vão desde o nível de escolaridade individual, passando por personalidade, crenças, religião, habilidades, experiência pessoal e profissional, sendo que essas diferenças resultam, também, em diferentes sensações de satisfação.

De acordo com Oliveira (1996), os diagnósticos de clima organizacional são perceptuais, por este motivo são mais intuitivos que empíricos. No entanto, os resultados são analisados objetivamente. Pode-se dizer então que não existe um consenso ou uma definição conclusiva quanto ao tema clima organizacional, mas a persistência e a disseminação do conceito na prática profissional, bem como a possibilidade de relacioná-lo com outras variáveis organizacionais, demonstram a importância de uma investigação acadêmica mais rigorosa sobre o assunto.

Neste contexto, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante na manutenção organizacional. Seu objetivo consiste em compreender como estão todas as relações entre a organização e seus funcionários, ou seja, uma elucidação de vários elementos que possam interferir no cotidiano da empresa, tais como: satisfação, motivação, compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico, entre outros.

Para Bedani (2006), pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como ponto de partida igualmente válido para mudanças e o desenvolvimento organizacional. E de acordo com Souza (1982, p.14):

Estudos de clima organizacional são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta 'sentir' que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo. (SOUZA 1982, p.14)

Conforme Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Consoante a isso, a pesquisa de clima organizacional auxilia as organizações a verificarem quais os principais fatores que poderão interferir nos resultados e conseqüentemente que sejam alvos de possíveis melhorias. Desta forma investir no instrumento é uma chance de prover bons resultados na gestão estratégica das organizações.

2.2.2 Modelos de pesquisa de clima organizacional

Souza difundiu no Brasil, na década de 70, as primeiras pesquisas de clima organizacional. O autor realizou diversos estudos baseados em adaptações do modelo de Litwin e Stringer. Atualmente, os modelos são adaptados de acordo com as características e necessidades das organizações, mas de acordo com recentes estudos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), apresentam-se três principais modelos desenvolvidos para aplicação em empresas genericamente.

Os três principais modelos são: Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kolb e Modelo de Sbragia. O primeiro contém nove fatores/indicadores, o segundo sete fatores/indicadores (sendo três deles em comum com o primeiro modelo) e o último vinte fatores/indicadores (sendo seis deles em comum com o primeiro modelo e três com o segundo modelo) conforme descritos no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Indicadores/Fatores utilizados nos principais modelos

(Continua)

Modelo de Litwin e Stringer (1968)		Modelo de Kolb (1986)	
Indicador/Fator	Definição	Indicador/Fator	Definição
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;	Calor e Apoio	Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo.
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);	Clareza Organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;	Conformismo	O grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas;	Liderança	Disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados;
Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;	Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.	Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito;
Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito;	Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;		
Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;		

(Conclusão)

Modelo de Sbragia (1983)			
Indicador/Fator	Definição	Indicador/Fator	Definição
Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;	Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;	Forma de controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e castigo;
Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;	Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional;	Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;	Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
Conformismo	O que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;	Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);	Proximidade da Supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas;
Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;	Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito;
Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;	Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;	Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;

Fonte: Elaborado pela própria autora

Além dos três principais modelos apresentados, há outros quatro modelos de autores relevantes que foram elaborados de forma mais específica, com base em categorias de organizações e em assuntos mais específicos do clima organizacional. Os quatro outros modelos são: Modelo de Coda, Modelo de Kozlowski, Modelo de Levering e Modelo de Rizzatti.

- 1) Modelo de Coda – Coda (1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
- 2) Modelo de Kozlowski – criado por Kozlowski e Doherty (1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.
- 3) Modelo de Levering – desenvolvido por Levering (1984 e 1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
- 4) Modelo de Rizzatti – criado na dissertação de mestrado de Rizzatti (1995) especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002, quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

Alusivo aos quatro modelos, cada um foi elaborado para um fim específico da seguinte maneira: 1) Modelo de Coda - Com o modelo o autor buscava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos. 2) Modelo de Kozlowski - o modelo foi desenvolvido mais especificamente para investigar liderança. 3) Modelo de Levering - Criado para demonstrar a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional. 4) Modelo de Rizzati - permitiu avaliar dados importantes para a reavaliação e reestruturação de diversos aspectos organizacionais. É, portanto, um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, mas não pode ser aplicado

genericamente em qualquer tipo de empresa, uma vez que já foi devidamente adaptado a uma determinada categoria de organização.

Com base no exposto, o modelo de pesquisa que foi aplicado ao presente objeto de estudo é o Modelo de Levering, visto que melhor se enquadra para análise do tema proposto. O modelo proposto por Levering (1984) possui cinco variáveis: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem, conforme apresentado no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Levering (1984)

Fatores	Construto
Credibilidade	Grau de acesso e abertura nas comunicações, competência em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões.
Respeito	Suporte aos empregados em decisões relevantes, tratar os empregados como indivíduos com vida pessoal, apoiar o desenvolvimento.
Imparcialidade	Eqüidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção.
Orgulho	No trabalho realizado pelo indivíduo, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, e nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
Camaradagem	Qualidade da hospitalidade, intimidade e comunidade no ambiente de trabalho, senso de equipe.

Fonte: Levering (1984)

Através do conjunto de fatores desenvolvido por Levering foi possível identificar a existência de correlação entre clima organizacional e desempenho na organização, na intenção de detectar qual impacto um gera no outro.

2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO

O desempenho pode ser conceituado como um conjunto de comportamentos do indivíduo no trabalho que leva a organização a obter resultados. Com isso um dos desafios da gestão moderna nas organizações é tentar compreender o que induz os funcionários a produzir melhor e, oferecer as ferramentas adequadas para

a obtenção e manutenção de bons resultados. Essas ferramentas por sua vez, não referem-se apenas à recursos tangíveis, mas, também, à recursos intangíveis como por exemplo, a saúde do ambiente organizacional.

Segundo Queiroga, Borges-Andrade, e Coelho Junior (2015), variáveis como condições de saúde organizacional, características da cultura, valores organizacionais e clima organizacional, devem ser levadas em conta na busca da compreensão do desempenho e não somente considerar as variáveis individuais dos funcionários, como envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional, motivação para trabalhar e satisfação com o trabalho.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), o desempenho pode dividir-se em dois vieses: 1) Voltado para o contexto; e 2) Voltado para a tarefa. Segundo os autores, o primeiro refere-se à proatividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral, e o segundo, que inclui os comportamentos necessários à execução direta do trabalho.

Consoante a isso, Bendassolli e Malvezzi (2013) relacionam o desempenho contextual, aos comportamentos espontâneos e emergentes, ou seja, extrapapel, o que não está prescrito no cargo ou função. Que depende especialmente de habilidades emocionais e volitivas. E por sua vez, o desempenho de tarefa, às contribuições técnicas do indivíduo para o cargo ou ocupação exercida, ou seja, comportamentos esperados e prescritos para a função - intrapapel, que depende principalmente de habilidades cognitivas.

Considerando, desta forma a importância da compreensão do desempenho, as organizações tendem a buscar meios para mensurar os resultados e descobrir assim, os fatores que mais os afetam. Conforme Peixoto e Caetano (2013), esta avaliação pode ser realizada através da avaliação do supervisor, da própria pessoa, dos pares, de uma comissão avaliadora ou avaliação 360º, entre outros métodos.

Diante disto, não diferente de outras organizações, a empresa estudada, utiliza como meio de mensuração diversos indicadores visando acompanhar a produtividade, eficiência, e atingimento de metas através de relatórios produzidos pelo manuseio e inserção de dados em um sistema, porém, esses dados podem ser manipulados para a apresentação de bons índices e desta forma não demonstrar o real desempenho dos funcionários. Como exemplo disto, pode-se utilizar o técnico

de serviços ao realizar um reparo em um veículo, este pode ter a sua produtividade no nível satisfatório no sistema, todavia a realidade pode ser outra, ele pode ter utilizado um tempo maior para a realização do serviço do que constará no relatório. Esta prática pode ocorrer pelo simples fato de cumprir as metas, na qual ambos os funcionários (quem realiza o serviço e quem insere os dados) se beneficiam com os bons resultados apresentados no relatório.

Paralelo a isso, como visto no disposto, esses indicadores não devem ser avaliados de maneira isolada. Conforme Sonnentag e Frese (2002), os indicadores de desempenho organizacional tendem a mostrar resultados, produtos ou serviços produzidos pela organização, enquanto os de desempenho de indivíduos e equipes preocupam-se com o comportamento essencial para produzir estes produtos ou serviços.

Desta forma, cabe ressaltar a importância da avaliação de desempenho nos diversos âmbitos e não somente de uma perspectiva lucrativa, para isso é relevante que as organizações, de uma maneira geral, busquem os instrumentos e métodos mais adequados visando destacar o desempenho tanto pela visão da organização, quanto pela percepção do próprio funcionário em relação a si e aos outros colaboradores.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é analisar de qual forma o clima organizacional pode interferir no desempenho dos funcionários de uma concessionária de veículos Premium localizada em Porto Alegre. Para isso, foram utilizadas técnicas e instrumentos adequados para a realização de cada etapa de coleta e análise, os quais serão apresentados neste capítulo.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

No intuito de atingir os objetivos inicialmente propostos, a realização deste estudo se deu através da abordagem de pesquisa quantitativa, pois assim foi possível realizar o levantamento das informações junto aos funcionários de uma forma um pouco mais neutra.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

O estudo ocorreu em duas fases principais, a primeira com a coleta de dados junto aos funcionários e a segunda com o tratamento e análise das informações obtidas. Para tanto, a pesquisa foi de cunho descritivo e utilizou-se como meio a pesquisa Survey.

Ainda consoante a Fonseca (2002), a pesquisa com Survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa. Conforme Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o

estabelecimento de relações entre variáveis. O que justifica a utilização do meio para o presente estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS

De acordo com Vergara (1997, p.48), “o universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade”.

Desta maneira, o universo da pesquisa foi integrado pelos funcionários de uma concessionária de veículos Premium localizada em Porto Alegre. A pesquisa foi realizada com os funcionários dos dois ambientes, comercial e pós-venda, destes obteve-se 48 questionários válidos de um universo 70 pessoas (20 da área comercial e 50 da área de pós-venda). Ressaltando também, que assim como a identificação dos funcionários, as informações pessoais tiveram sigilo garantido.

3.3 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para coleta de dados, foi realizado um levantamento do perfil dos funcionários nos dois ambientes (Comercial e Pós-venda) na unidade de Porto Alegre, por meio de um questionário de perguntas fechadas. Concomitante a isso, foi aplicado um questionário de perguntas estruturadas, com base no modelo teórico do *Great Place to Work Institute* (GPTW) desenvolvido por Levering (1984), vide anexo A, buscando verificar a percepção que os funcionários têm em relação às variáveis que envolvem o clima organizacional, bem como visando destacar as variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção deles. Para isso, foi utilizada a Escala de Likert, elaborada por Rensis Likert (2008). Este modelo consiste em uma escala de que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e é um dos mais utilizados

para avaliar a percepção dos trabalhadores em relação às dimensões do clima organizacional. Juntamente com o questionário de clima foi aplicada a Escala Geral de Desempenho no Trabalho – EGDT, este modelo conta com respostas dispostas em uma Escala tipo Likert que vai de 1 (nunca) a 5 (sempre), conforme anexo B, no intuito de identificar, também, a percepção dos pesquisados em relação ao seu desempenho no trabalho.

Após a coleta de dados, estes receberam tratamento da estatística descritiva simples. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995, p. 243) é nesta etapa que se faz o tratamento das informações obtidas pela coleta de dados para apresentá-la de forma a poder comparar os resultados. Segundo os autores esse processo compreende três operações, que são: 1) Descrever os dados; 2) Mensurar as relações entre as variáveis; e 3) Comparar as relações observadas com as relações teoricamente esperadas pela hipótese.

Desta forma, na segunda fase foi realizada a compilação e cruzamento dos resultados obtidos com o propósito de identificar os possíveis elementos do clima organizacional que podem interferir no desempenho dos funcionários, bem como detectar as diferenças e/ou similaridades na percepção dos colaboradores dentre os dois ambientes pesquisados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

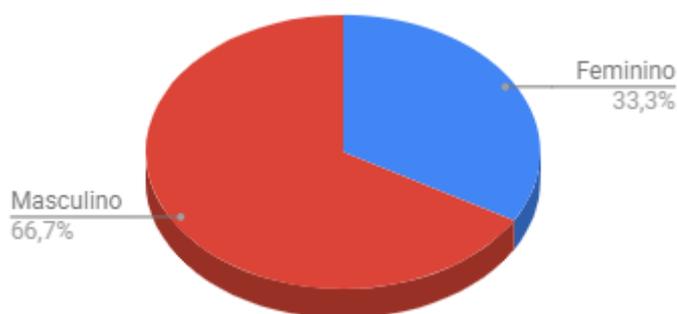
Os dados apresentados nesta pesquisa são baseados nas opiniões de 48 funcionários de um universo de 70 colaboradores que trabalham em uma concessionária de veículos premium situada em Porto alegre.

4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Nesta seção são apresentados os dados que retratam o perfil dos pesquisados. Nele foram indicadas as informações que compuseram as questões iniciais do questionário (vide anexo A) no intuito de identificar o sexo, a idade, o nível de escolaridade, a área de atuação e o tempo de serviço na organização.

Conforme gráfico 1, nota-se que do total de 48 pesquisados 66,7% são do sexo masculino e 33,3% são do sexo feminino.

Gráfico 1 - Distribuição do sexo dos pesquisados

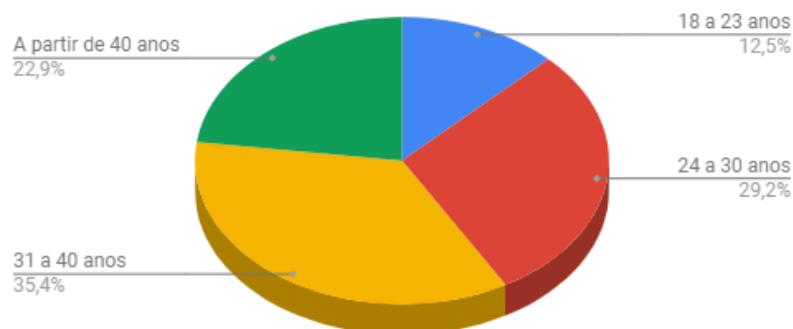


Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Consoante ao gráfico 2, observa-se a predominância da faixa etária de 31 a 40 anos, representando 35,4% dos pesquisados. Seguido pela faixa que varia entre 24 e 30 anos, representando 29,2%, e pela faixa que comporta os pesquisados que possuem a partir de 40 anos, representando 22,9%. Segundo o gráfico, a faixa

etária que varia entre 18 e 23 anos é o percentual menos expressivo, representando 12,5% dos pesquisados.

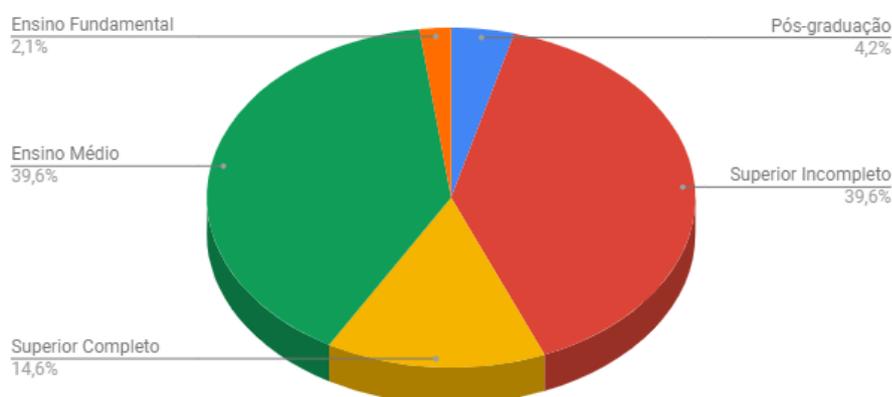
Gráfico 2 - Distribuição da idade dos pesquisados



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No que tange à distribuição do nível de escolaridade, observa-se no gráfico 3, uma igualdade nos percentuais mais expressivos, ensino superior incompleto e ensino médio, representando 39,6% cada. No segundo percentual mais alto destacou-se o ensino superior completo com 14,6%. E identificou-se os menores percentuais para pós-graduação (4,2%) e ensino fundamental (2,1%).

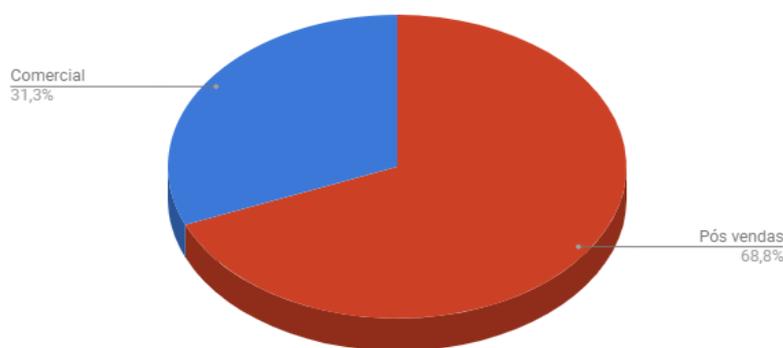
Gráfico 3 - Distribuição do nível de escolaridade dos pesquisados



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Em relação à distribuição da área de atuação, nota-se no gráfico 4, a predominância da área de pós-vendas, representando um percentual expressivo de 68,8% do total da amostra. Enquanto a área comercial representa 31,3%.

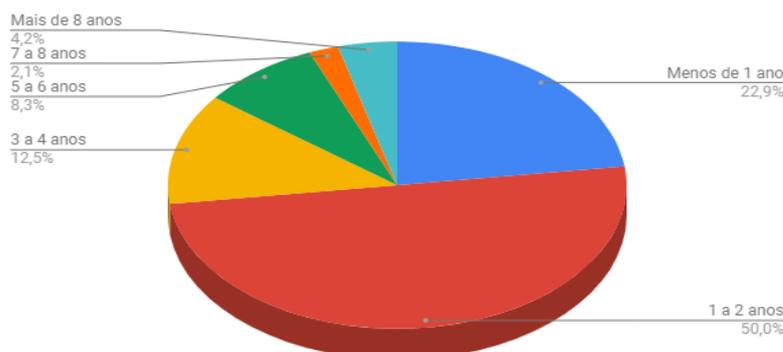
Gráfico 4 - Distribuição da área de atuação dos pesquisados



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Segundo o gráfico 5 a seguir, referente à distribuição do tempo de serviço na organização, há um predomínio considerável dos pesquisados que trabalham na organização de 1 a 2 anos, compondo assim a metade da amostra (50%). A segunda variável de maior predomínio destaca-se com os pesquisados que atuam a menos de 1 ano na organização (22,9%), seguido pela faixa de tempo que varia de 3 a 4 anos (12,5%) e de 5 a 6 anos (8,3%). Os pesquisados com maior tempo na empresa representam o menor índice e juntos totalizam 6,3%, desta forma distribuídos em: mais de 8 anos (4,2%) e entre 7 e 8 anos (2,1%).

Gráfico 5 - Distribuição do tempo de serviço na organização



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Em suma, destaca-se um perfil onde predomina o sexo masculino, faixa etária que varia de 31 a 40 anos, que trabalham na organização de 1 a 2 anos e, que atuam na área de pós-venda. Alusivo ao nível de escolaridade, pode-se observar que majoritariamente há um predomínio de funcionários que possuem ensino médio e ensino superior incompleto.

4.2 PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO ÀS VARIÁVEIS QUE ENVOLVEM O CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise de clima organizacional realizada com os funcionários da organização contou com cinco variáveis baseadas no modelo proposto de *Levering, Great Place to Work*, que são: **Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.**

De acordo com Levering (1984), o modelo tem um enfoque mais específico, mostrando a qualidade de vida dos funcionários e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional. O autor acredita que as cinco variáveis formam a base da confiança e que essas permitem medir a qualidade da relação entre líderes e liderados, entre os funcionários e suas atividades, bem como os funcionários entre si.

Desta forma, foram avaliadas 56 questões tendo como base três categorias: Insatisfatório, Indiferente e Satisfatório. Sendo na primeira consideradas as respostas com valor da média de até 2,99, na segunda, de 3,00 a 3,99 e na última a partir de 4,00.

Para a análise, os itens foram divididos de acordo com cada variável, conforme disposto no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Identificação das variáveis com as perguntas do questionário de GPTW

VARIÁVEIS	ITENS
Credibilidade	7, 8, 10, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 31, 36, 39, 45 e 47
Respeito	2, 3, 9, 27, 40, 42, 48 e 52
Imparcialidade	4, 11, 18, 23, 28, 32, 33, 34, 41, 44, 49 e 55
Orgulho	5, 12, 17, 24, 29, 37, 50, 54 e 56
Camaradagem	1, 6, 13, 30, 35, 38, 43, 46, 51 e 53

Fonte: Elaborado pela própria autora

Ainda segundo o autor, as cinco variáveis referem-se a:

Credibilidade, como a variável que identifica a percepção dos funcionários em relação ao grau de acesso e de abertura na comunicação que os mesmos possuem em relação à chefia, bem como competência da chefia em coordenar os recursos humanos e materiais, integridade e consistência das decisões.

Respeito, como a variável que reflete a percepção dos colaboradores em relação aos fatores relacionados com oportunidade de crescimento, consideração humana e estrutura organizacional. Ecoando assim a percepção sobre a política de benefícios e de como são tratados como indivíduos com vida pessoal, ou seja, a política de recursos humanos.

Imparcialidade, como a variável que observa a percepção dos empregados em relação à existência de discriminação e favoritismo em recrutamentos e ascensão a cargos por parte da organização. Bem como se todo o tratamento dispensado pela empresa é feito de maneira equilibrada, ou seja, com equidade.

Orgulho, como a variável que traduz a percepção dos funcionários em relação ao orgulho, motivação, satisfação e comprometimento que sentem no trabalho realizado por eles, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Camaradagem, como a variável que observa a percepção dos colaboradores em relação aos fatores de cooperação e relações interpessoais. Ou seja, à qualidade da hospitalidade dos funcionários novos, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho.

Consoante a isso, foi possível identificar de uma maneira geral as respostas dos funcionários acerca do clima organizacional em cada variável, o que pode ser verificado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Variáveis de clima organizacional

Variáveis	Itens	Média	Desvio-Padrão
Credibilidade	17	4,22	0,984
Respeito	8	4,07	1,058
Imparcialidade	12	4,16	1,102
Orgulho	9	4,40	0,924
Camaradagem	10	4,29	0,896

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da tabela 1, é notório que todas as variáveis possuem uma média semelhante, destacando-se a variável **orgulho** com o maior índice ($\bar{X}=4,40$) seguido pela variável **camaradagem** ($\bar{X}=4,29$). Considerando também que os índices de desvio-padrão das cinco variáveis foram relativamente baixos, pode-se dizer que há uma inclinação das respostas seguirem um mesmo padrão. Nota-se desta forma que todas as variáveis se enquadram na categoria satisfatória, na qual, de maneira global, o clima organizacional da empresa estudada é tido como bom.

No intuito de melhor exploração dos resultados, os dados da pesquisa foram interpretados por variáveis isoladamente. Além disto, de forma a averiguar se há distinção na percepção das duas áreas estudadas, comercial e pós-venda, fez-se, também, um estudo comparativo entre as áreas para cada variável.

Tabela 2 – Variável Credibilidade

Itens	Média	Desvio-Padrão
07 A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	4,52	0,799
08 Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	4,46	0,798
10 A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	4,38	0,866
14 E fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	4,65	0,785
15 A liderança reconhece erros não intencionais como parte do negócio.	4,17	1,018
16 A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	4,40	0,869
19 A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa.	3,78	0,892
20 A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer.	4,13	1,003
21 A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	4,21	0,922
22 A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho.	4,02	1,041
25 A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	4,04	1,031
26 Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas.	3,77	1,096
31 A liderança cumpre o que promete.	4,23	1,077
36 A liderança age de acordo com o que fala.	4,19	1,179
39 Acredito que a liderança só promoveria uma redução de quadro como último recurso.	4,00	1,272
45 A liderança é competente para tocar o negócio.	4,48	0,799
47 A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	4,58	0,647

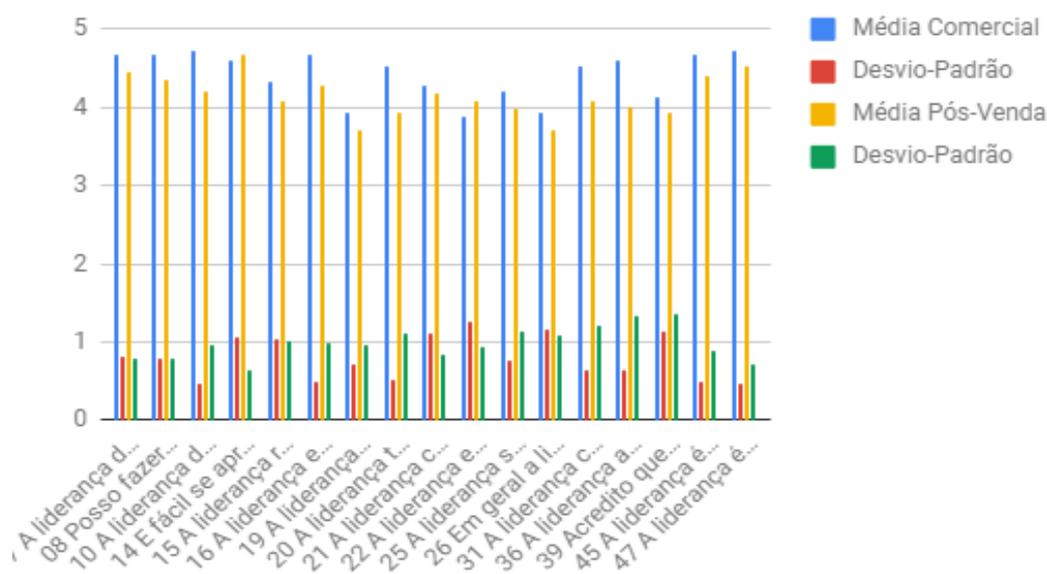
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela 2, dentre os itens analisados o que apresenta maior média ($\bar{X}=4,65$) é o item 14, o qual trata sobre a **facilidade de se aproximar e falar com a liderança**, seguido pelo item 47 com média de $\bar{X}=4,58$ que refere-se à **honestidade e ética da liderança na condução dos negócios**. Com base na análise do desvio-padrão de ambos os itens, 0,785 e 0,647 respectivamente, pode-se assumir que as respostas tendem a um padrão, demonstrando assim que os respondentes possuem um alto **nível de satisfação em relação à proximidade e ética da chefia**. Em contraponto, os itens 19 e 26, foram destacados como indiferentes na percepção dos funcionários. Ambos possuem médias muito semelhantes, com diferenças de 0,01 ponto na média, sendo elas: $\bar{X}=3,78$ e $\bar{X}=3,77$ respectivamente.

Analisando as demais questões, observa-se que de modo geral o quesito **credibilidade** denota satisfação por parte dos funcionários, tendo apenas sua segunda maior variação nas respostas (com desvio padrão de 1,272) o item 39 que refere-se à **redução de quadro por parte da liderança apenas como último recurso**. Contudo não é possível afirmar que seja insegurança dos funcionários em relação a sua estabilidade profissional, pois segundo os dados obtidos através da média 4,00 mostra-se satisfação da maioria dos respondentes.

No intuito de realizar uma análise mais aprofundada, fez-se um comparativo entre as duas áreas para identificar de forma mais clara o comportamento de ambas separadamente, conforme gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Comparativo da variável credibilidade por área de atuação



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Como podemos observar no gráfico 6, ao compararmos as duas áreas de atuação nota-se uma proximidade nas respostas tanto do comercial quanto do pós-venda. Contudo, as áreas divergem de opiniões em quatro dos itens: 20, 22, 25 e 39.

No item 20, que trata sobre a **liderança ter uma visão clara sobre a direção que estão indo e como fazer**, a área comercial em sua maioria se diz satisfeita, enquanto a área do pós-venda alega-se indiferente. O mesmo ocorre com os itens 25 e 39 que se referem à **liderança saber coordenar e distribuir tarefas adequadamente** e, **à liderança promover uma redução de quadro somente como último recurso**, respectivamente.

Ao contrário, no item 22 que diz respeito à **liderança envolver as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho**, a área comercial aponta indiferença enquanto a área de pós-venda denota satisfação.

Em relação às variações de respostas, através do desvio-padrão pode-se notar que a área de pós-venda mostra-se com mais divergências em suas respostas do que a área comercial, apesar dos índices serem relativamente baixos demonstrando tendência em respostas semelhantes em cada área. Observa-se desta forma que apenas no item 14 que refere-se **à facilidade de aproximação e comunicação com a liderança**, a área comercial diverge, com índice relativamente mais alto, em suas percepções em comparação com área de pós-venda na avaliação do mesmo item.

Trazendo para a realidade da organização e, destacando que a pesquisadora faz parte do quadro funcional da empresa e tem acesso e conhecimento sobre aspectos do dia-a-dia dos processos e dinâmica de trabalho da organização, pode-se inferir que há uma pressão maior exercida pela liderança na área comercial do que na área de pós-venda, desta forma pode intuir-se que isso possivelmente é decorrente das pressões impostas para atingimento de metas que por consequência dificultam a aproximação e comunicação entre líder e alguns liderados.

Todavia, as áreas se assemelham de um modo geral, considerando que 82% da área comercial e 71% da área de pós-venda consideram o **quesito credibilidade** satisfatório.

Tabela 3 – Variável Respeito

Itens	Média	Desvio-Padrão
02 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	4,42	0,710
03 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	4,31	0,949
09 Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	4,08	1,127
27 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	4,00	0,989
40 As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.	4,06	1,174
42 Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	3,27	1,144
48 A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	4,08	1,164
52 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	4,33	0,724

Fonte: Dados da pesquisa

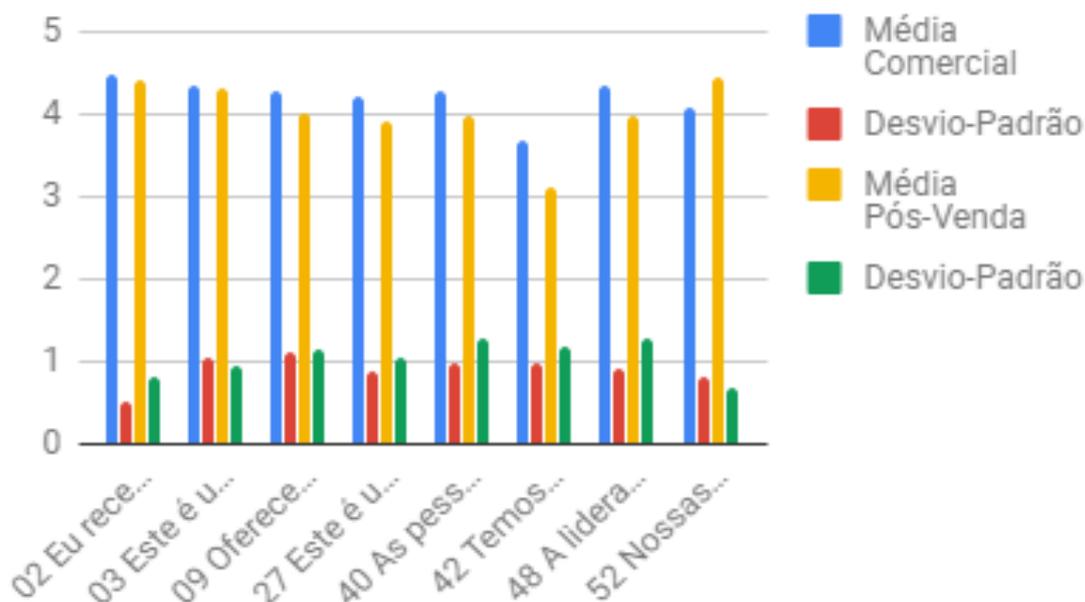
No que concerne à variável **respeito**, como pode ser visto na tabela 3, apenas o item 42, referente aos **benefícios especiais e personalizados**, se destaca na categoria indiferente com média 3,27. Prosseguindo com a análise, é perceptível que nos demais itens os funcionários demonstraram satisfação e, também, através de desvios-padrões relativamente baixos, que as respostas seguiram um certo padrão sem muitas variações de percepções. Porém, cabe dar uma atenção maior para análise da questão que trata sobre a **organização ser um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar**. Nesse item (27) constatou-se uma média de 4,00 o que nos inclina a uma análise um pouco mais minuciosa, visto que com variações nas respostas tende a mudar da categoria satisfação para indiferença.

Segundo Levering (2010, p. 217):

[...] Por muito tempo, a experiência no ambiente de trabalho da maioria das pessoas tem sido de alienação e insatisfação. É verdade que a maioria dos funcionários normalmente gosta de pelo menos algumas das tarefas realizadas durante seus dias de trabalho. Mesmo assim, a experiência geral no ambiente de trabalho raramente é edificante, pois as pessoas sentem-se regularmente tratadas como se fossem partes substituíveis de uma máquina, como se fossem números, autômatos.

Consoante a isso, apesar do resultado geral ser positivo, foi realizada uma análise mais detalhada acerca dos itens 9, 40 e 48 - itens com suas médias próximas ao ponto de transição 3,99-4,00 - visando uma compreensão mais aprofundada das percepções das duas áreas, conforme gráfico 7 a seguir.

Gráfico 7 - Comparativo da variável respeito por área de atuação



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Ao analisarmos as médias da visão global mais próximas ao ponto de transição, separadas por área de atuação, é possível notar que as médias se aproximam de percepções tidas como indiferentes por parte da área de pós-venda. Nos três itens referente a variável respeito essa divisão apresentou a média das respostas entre 3,00 e 3,99, enquanto a área comercial apresentou satisfação.

De forma geral, as respostas que formam essa categoria são selecionadas com “Não concordo nem discordo”, o que dificulta um entendimento aprofundado sobre as percepções de cada um, isso é decorrente das variadas possibilidades de interpretações dos respondentes. Por exemplo, ao marcar essa opção o funcionário

pode considerar não ser relevante a resposta; não ter uma opinião formada; considerar que esteja na média (algo que não é nem ruim nem bom); ou até mesmo não ter conhecimento sobre a questão. Desta forma, essa categoria nos permite apenas fazer pressuposições acerca do que foi questionado e estudado baseando-nos na realidade da organização, porém não nos possibilita afirmar o motivo real sem uma pesquisa aprofundada do tema.

Em relação aos três itens tratam da **organização/liderança oferecer treinamento e oportunidade de desenvolvimento para crescimento profissional, encorajar os funcionários a equilibrar a sua vida profissional e pessoal e, demonstrar interesse sincero pelo colaborador como pessoa e não somente como empregado**, nota-se que a área comercial em sua maioria considera que ambas as questões satisfazem seus interesses, no entanto na área de pós venda podemos intuir que os respondentes consideram que apesar de concordarem que existe uma relação de trocas e que recebem suporte e apoio, apontam de certa forma uma necessidade de melhoria nestes quesitos.

Convertendo à realidade da organização e, ressaltando a vivência da pesquisadora no cotidiano da empresa, a área de pós-venda possui um alto volume de serviço e, um alto nível de exigência para conhecimento, técnicas e normas para realização das atividades individuais. Como esse setor da organização é composto, por sua maioria, de técnicos automotivos, as exigências de aperfeiçoamento e atualização das práticas são altas. Os treinamentos desses técnicos e demais funcionários são oferecidos, em grande parte, em outro estado por solicitação da fabricante da marca que determina os padrões exigidos.

Neste contexto, é possível deduzir que a indiferença tida nessa área é decorrente de um entrelaçamento dos três itens questionados. Essa **mistura** nos permite intuir que apesar dos funcionários terem oportunidades de treinamentos e capacitações, a pressão exercida para resolução de suas atividades em tempo hábil e sem erros, os fazem trabalhar de forma pragmática o que conseqüentemente cria uma visão de serem tratados como máquinas. Além disso, o alto volume de serviço requer, muitas vezes, disponibilidade do colaborador em estender sua rotina de trabalho para solucionar problemas imprevistos e, para viagens de capacitação, o que corrobora para uma percepção de não conciliação entre vida pessoal e profissional.

Na variável, imparcialidade, Levering (2010) destaca que o grupo de percepções advém da crença de que os líderes devem estabelecer um ambiente justo e sem favorecimentos, que tratem todos com justiça e isenção, permitindo que expressem suas preocupações quanto às decisões.

Tabela 4 – Variável Imparcialidade

Itens	Média	Desvio-Padrão
04 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	4,02	1,082
11 As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	3,88	1,064
18 Eu acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização são justos.	3,15	1,399
23 A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros.	3,79	1,320
28 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	4,04	1,129
32 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	4,67	0,559
33 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	4,94	0,245
34 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	4,85	0,357
41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	4,19	1,123
44 As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados.	3,63	0,914
49 Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.	4,46	0,824
55 A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui.	4,35	1,062

Fonte: Dados da pesquisa

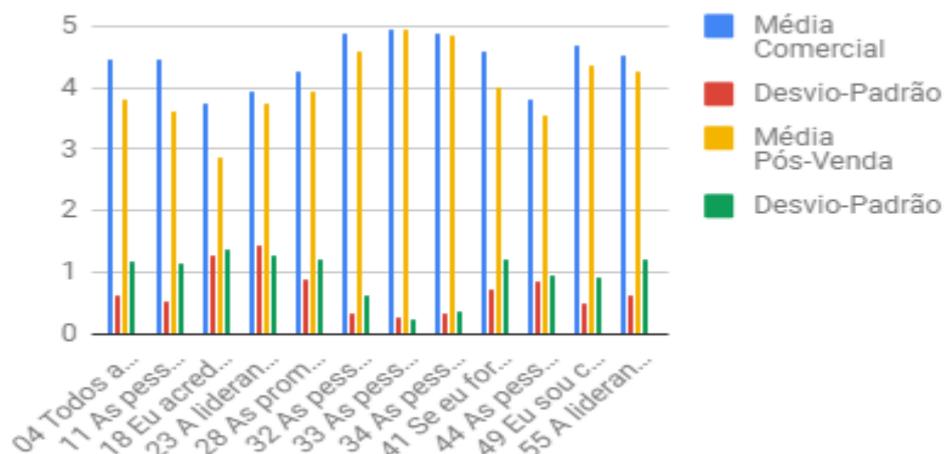
Analisando a tabela 4, destacam-se três itens (32, 33 e 34) com as maiores médias e menores desvios-padrões, o que nos permite afirmar satisfação na análise

global com índices de variações de respostas muito baixos. O item 33 que diz **respeito às pessoas serem bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia** vem em primeiro lugar entre as médias mais altas, apresentando o resultado $\bar{X}=4,94$. Seguido pelo item 34, que representa os **funcionários que se sentem bem tratados independentemente de sua orientação sexual**, representados por $\bar{X}=4,85$. E por último, o item 32 que refere-se ao **bom tratamento independentemente da idade**, contando com $\bar{X}=4,67$.

Em contrapartida, os itens 11, 18, 23 e 44 apresentam as menores médias se enquadrando na categoria indiferente. Iniciando com o item 18 representando a menor média ($\bar{X}=3,15$) e maior desvio-padrão (1,399) de toda tabela 4, suscita uma análise mais detalhada no comparativo das áreas em relação a percepção dos funcionários acerca da **quantia recebida como participação nos resultados serem justas**. Sucedem os demais itens, 44 ($\bar{X}=3,63$), 23 ($\bar{X}=3,79$) e 11 ($\bar{X}=3,88$) que refere-se aos funcionários perceberem-se indiferentes, na média global, em relação à acreditarem que **as pessoas evitam “politicagem” como forma de obter resultados; à liderança evitar favorecimento de uns em detrimento de outros e; à serem pagas adequadamente pelo serviço que fazem**, respectivamente.

Além destes, cabe ressaltar os itens 4 (**todos aqui têm oportunidade de receber um reconhecimento especial**) e 28 (**as promoções são dadas às pessoas que realmente merecem**), pois apesar de terem atingido média satisfatória, $\bar{X}=4,02$ e $\bar{X}=4,04$, estão próximos da linha de transição entre as categorias e, deste modo demandam a importância de uma análise comparativa a fim de averiguar se há disparidade de percepção entre as áreas.

Gráfico 8 - Comparativo da variável imparcialidade por área de atuação



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Dando seguimento, ao analisarmos o comparativo entre as áreas, gráfico 8, o item 18 que apresenta a menor média na análise global, deixa claro a diferença entre o comercial e pós-venda. Nota-se através do gráfico que a área comercial considera-se indiferente no que diz respeito à **quantia recebida como participação nos resultados serem justas** enquanto a área de pós-venda aponta insatisfação.

Trazendo para a realidade da organização, é compreensível a discordância entre as áreas, visto que a área comercial conta com diversas bonificações e premiações no intuito de aumentar as vendas e incentivar o atingimento de metas. Esta área por si só, conta com comissões consideravelmente altas em decorrência dos altos valores dos produtos oferecidos serem premium (dados obtidos extra escalas apresentadas, pois a pesquisadora trabalha no local estudado). Em contraponto, a área de pós-venda segue um viés diferenciado ofertando serviços padronizados e necessários para a manutenção do bom funcionamento do produto, o que não permite muita flexibilidade de ofertas “extras”. Isso leva as participações serem contabilizadas a partir de um volume maior de serviço em comparação à área comercial e, conseqüentemente à percepção da participação nos resultados não serem justas.

Os itens 4 (**Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial**), 11 (**As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem**) e 28 (**As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem**), também demonstram disparidade entre as áreas, apresentando na análise individual que a área comercial sente-se satisfeita enquanto a área de pós-

venda alega estar indiferente. Nota-se que novamente uma das questões trata sobre **salário**, o que podemos intuir que as divergências de percepções das áreas sigam a mesma vertente do item 18 explicitado anteriormente.

Já relativo às **oportunidades de reconhecimento e promoções**, é possível aferir que a liderança comercial mostra-se mais receptiva aos seus funcionários, e que todavia a área de pós-venda se abstém em determinados casos promovendo discrepâncias nas oportunidades oferecidas. Consoante a isso, pode-se deduzir que essas ocorrências advêm até mesmo da proporção das áreas, na qual a área do pós-venda é 2,5 vezes maior que a área comercial, o que conseqüentemente permite aos líderes da área comercial oportunizar um acompanhamento mais personalizado e individualizado no que se refere a sua equipe.

Por fim, o item 41 (**Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça**) demonstra que o pós-venda possui desvio-padrão relativamente mais alto em comparação ao comercial tendendo a variar da categoria satisfeito para indiferente se houvesse um aumento da amostra pesquisada, enquanto o comercial mantém-se com uma média alta na categoria satisfatória. Pode-se dizer assim, que a disparidade possa ser ocasionada, também, pela proporção e possibilidade de acompanhamento mais individual.

Tabela 5 – Variável Orgulho

Itens	Média	Desvio-Padrão
05 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	4,21	0,713
12 Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".	4,71	0,683
17 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	4,81	0,445
24 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	4,04	1,031
29 As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	3,67	1,155
37 Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	4,65	0,838
50 Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	4,29	1,010
54 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	4,63	0,815
56 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.	4,63	0,841

Fonte: Dados da pesquisa

A variável **orgulho**, retrata o indivíduo e seu trabalho, ou seja, o sentimento das pessoas quando sentem que fazem a diferença dentro da organização e quando sentem que seu trabalho tem valor. Segundo Levering (2010, p. 249):

O orgulho nasce da crença de que o colaborador contribui para os valores da organização, para os bens e serviços que ela produz e para a filantropia que realiza para melhorar sua comunidade. Apesar de ser um sentimento amplamente internalizado, um orgulho saudável pode ser fortalecido pelas ações da organização.

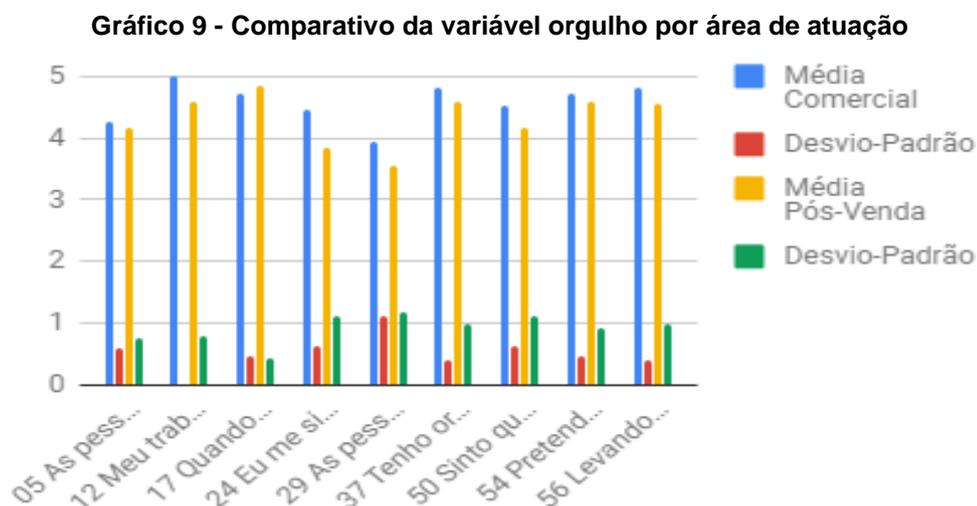
Na tabela 4 acima, foram compiladas as respostas dos nove itens que compõem a pesquisa acerca desta variável. Na análise global das respostas, pode-se identificar que apenas o item 29 se diferencia dos demais apresentando que os respondentes se consideram indiferentes em relação às **pessoas terem vontade de ir para o trabalho**. Além de ser a média mais baixa (3,67) possui o maior desvio-padrão (1,155) indicando uma tendência de variação de respostas um pouco maior

dentre os outros itens. Em todos os outros itens os respondentes se identificaram como satisfeitos.

Dando sequência, destaca-se que o item 17 (**Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho**) apresentou o maior resultado ($\bar{X}=4,81$) e o menor desvio-padrão (0,445), seguido pelo item 12 (**Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"**) com média 4,71 e desvio-padrão 0,683 (segundo menor desvio). A proximidade do resultado da média do item 17 com a média máxima (5,00) juntamente com a baixa variação de respostas permite-nos aferir que os respondentes, quase que em sua totalidade, sentem-se orgulhosos do trabalho que realizam junto à organização. Não muito diferente, podemos identificar a satisfação em relação ao sentido que o trabalho tem para eles.

Além dos itens com menor e maior médias, foram observados que os itens 37 (**Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui**), 54 (**Pretendo trabalhar aqui por muito tempo**) e 56 (**Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar**) apresentaram médias e desvios-padrões similares ($\bar{X}=4,65$ e $\sigma=0,838$, $\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,815$ e $\bar{X}=4,63$ e $\sigma=0,841$, respectivamente) indicando uma tendência de padrão nas percepções.

Por fim, cabe mencionar o item 24 (**Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade**) com média 4,04, por ter apresentado um índice muito próximo ao ponto de transição, podendo assim ter variação entre as áreas mesmo tendo apontado níveis positivos de satisfação na análise global. Desta forma ressalta-se uma investigação mais acentuada.



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Baseando-nos no gráfico 9, é possível perceber que o item 24 aponta satisfação somente por parte da área comercial, enquanto o pós-venda mostra-se indiferente no que tange ao sentimento dos respondentes em relação **à organização contribuir para a comunidade**.

Aproximando à realidade da organização, através desta disparidade de percepções entre as áreas, pode-se intuir (pela percepção da pesquisadora, visto que esta compõe o universo da organização) que a satisfação por parte do comercial seja advinda da própria atividade que os desenvolve para “vender sonhos”. Esta forma de agir e pensar direciona para resultados que trazem benefícios aos consumidores quando adquirem os produtos oferecidos, enquanto no pós-venda esse trabalho é menos desenvolvido entre os funcionários, o que pode ser relacionado à neutralidade nas respostas.

Outro ponto a ser frisado, é o item 12, que apesar de ambas as áreas terem se demonstrado satisfeitas em relação **à sentirem que o trabalho tem um sentido especial e não ser só mais um emprego**, a área comercial destaca-se por ter a totalidade dos respondentes concordando plenamente com a questão.

Nos demais itens percebe-se as áreas seguem um certo equilíbrio, não divergindo muito em suas percepções. Em quase todos os itens a área comercial apresenta suas médias de satisfação um pouco mais elevadas em relação à área de pós-venda, exceto no item 17 no qual a média do pós-venda é maior que a do comercial.

Novamente convertendo à realidade e destacando o conhecimento da pesquisadora acerca dos aspectos internos decorrentes da mesma estar inserida no quadro funcional, deduz-se que o orgulho em trabalhar com produtos premium tão complexos e de requintes tecnológicos, amplia a satisfação daqueles que conhecem o produto profundamente. E considerando que o conhecimento técnico seja mais relevante neste quesito, a área de pós-venda se sobressai perante a área comercial.

Referente a última variável, **camaradagem**, diz respeito ao relacionamento entre as pessoas da organização e, trata sobre as boas práticas para se gerar um ambiente familiar no trabalho. Segundo Levering (2010, p.263):

Em excelentes locais de trabalho, as pessoas são acolhidas desde o primeiro dia, desde as atividades de ambientação formais até as interações profundas com colegas e mentores. Elas sentem que todos estão trabalhando em prol de um objetivo comum e que podem ser autênticas no trabalho.

Tabela 6 – Variável Camaradagem

Itens	Média	Desvio-Padrão
01 Este é um lugar agradável para trabalhar.	4,67	0,476
06 Pode-se se contar com a colaboração das pessoas.	4,10	0,831
13 Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente "em casa".	4,27	0,765
30 Posso ser eu mesmo por aqui.	4,21	1,220
35 Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	4,10	1,077
38 Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui.	4,48	0,618
43 Nós sempre comemoramos eventos especiais.	3,88	0,914
46 Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	4,06	1,080
51 Quando se entra na empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	4,56	0,769
53 Este é um lugar divertido para trabalhar.	4,56	0,649

Fonte: Dados da pesquisa

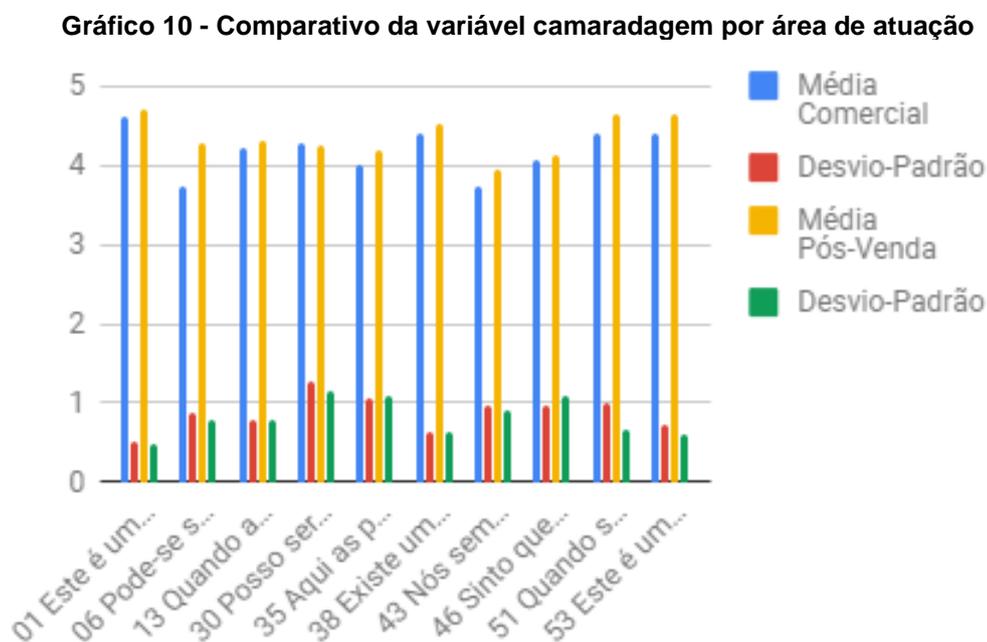
No que concerne essa questão, com base na tabela 5, verificamos o item 01 com a maior média (4,67) e menor desvio-padrão (0,476) dentre todos os demais itens. A partir deste resultado, nota-se que os respondentes consideram a organização **um lugar agradável para trabalhar**.

Partindo para a outra extremidade, menor média, evidenciamos o item 43 com o resultado $\bar{X}=3,88$, o que denota que os respondentes consideram essa questão indiferente. Com suporte dos dados observados, identifica-se que os funcionários afirmam que **comemoram eventos especiais**, todavia alegam que não são sempre que ocorrem.

Os itens 38, 51 e 53, apontaram médias de satisfação relevantes ($\bar{X}=4,48$, $\bar{X}=4,56$ e $\bar{X}=4,56$) e com baixa variação de acordo com seus desvios-padrões baixos. Estes que dizem respeito ao **sentimento de família ou equipe**, de **sentir-se bem-**

vindo ao ingressar na empresa e, considerar **um lugar divertido para trabalhar**, indicam satisfação com as boas práticas da organização.

Na avaliação geral, apenas o item 43 foi considerado na percepção dos respondentes como indiferente, enquanto o restante dos itens foi elencado com níveis de satisfação.



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Dando seguimento, o gráfico 10, permite identificar uma harmonia nas percepções das duas áreas, indicando assim uma tendência de respostas semelhantes. Verifica-se que apenas no item 06 as áreas se distanciam distinguindo a forma como percebem **a colaboração das pessoas**. Na área comercial as respostas apontaram uma indiferença quanto à questão, enquanto a área de pós-venda considera-se satisfeita.

Trazendo para a realidade observada diariamente pela pesquisadora em seu local de trabalho, podemos relacionar a satisfação dos respondentes quanto à poder contar com a colaboração das pessoas, com a proporção da área e aos aspectos das atividades. Apesar de todo o sistema funcionar como uma “engrenagem”, no pós-venda as atividades são muito mais dependentes umas das outras, cada setor desta área tem que trabalhar em conjunto para que tudo funcione. Mesmo que a vertente seja direcionada para o mesmo caminho, a área comercial se caracteriza por ser mais competitiva, tornando algumas atividades mais independentes e,

consequentemente isso gera a percepção de não poder contar com algumas pessoas em determinados momentos.

O item 35 (Aqui as pessoas se importam umas com as outras) também implica atenção para a área comercial, pois apresentou resultado satisfatório, porém exatamente no ponto de transição entre uma categoria e outra, o que no remete a deduzir uma possibilidade de mudança se a amostra fosse aumentada. Por sua vez, os motivos dessas diferenças podem ser facilmente interligados ao do item 06.

Por fim, de forma resumida, pode-se constatar que a área do pós-venda em relação a variável camaradagem, apresenta-se com níveis mais altos de satisfação em comparativo à área comercial. O que podemos pressupor ser decorrente da existência de uma maior interatividade entre as pessoas dos setores.

4.2.1 As variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários

O modelo de Levering, GPTW, direciona a uma visão do ambiente de trabalho focada no trabalhador. O autor define como um excelente ambiente de trabalho, um lugar em que os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, sentem orgulho do que fazem e, apreciam as pessoas com quem trabalham.

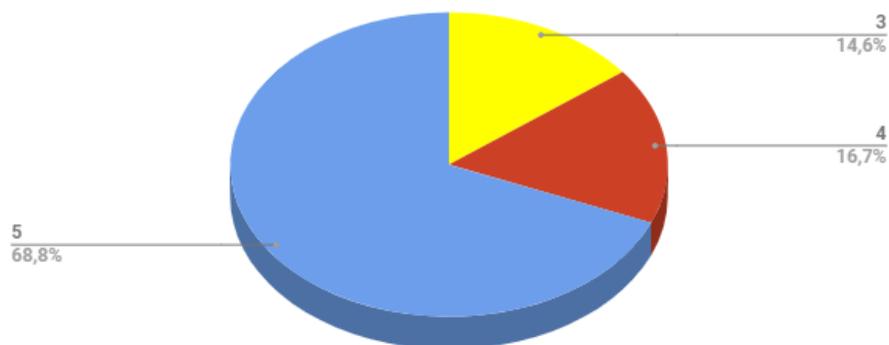
No intuito de melhor compreender a percepção do clima organizacional por parte dos funcionários, foram realizadas três questões extras de respostas não obrigatórias. A primeira questão foi elaborada como uma pergunta fechada e as outras duas como perguntas abertas. Perguntas fechadas trazem consigo alternativas específicas para que o respondente escolha uma entre elas, enquanto perguntas abertas são aquelas que permitem liberdade nas respostas.

Na primeira questão, obteve-se 48 respostas válidas, ou seja, a totalidade da amostra. Neste item foi solicitado aos respondentes que escolhessem entre uma escala de 0 a 5, **o quanto indicariam a organização para um amigo trabalhar**. A avaliação da escala foi realizada conforme quanto menor o número escolhido, menos o funcionário considera a organização um bom lugar para trabalhar, do

mesmo modo, quanto maior o valor escolhido melhor o funcionário avalia o ambiente de trabalho.

Gráfico 11 - Percepção dos funcionários sobre a organização

Em uma escala de 0 a 5, quanto você indicaria nossa organização para um amigo trabalhar?



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Conforme gráfico 11, nenhum dos respondentes optou pelas escalas 0, 1 e 2, o que demonstra que nenhum deles considera a organização um lugar ruim de trabalhar. Sete respondentes, representando 14,6% da amostra, optaram pela escala 3 indicando neutralidade, ou seja, que a organização não é um lugar bom nem ruim. Com resultado muito próximo, representando 16,7% dos respondentes, foram computados oito funcionários que declararam a organização como um lugar bom. E por fim, o resultado mais expressivo com 33 respondentes, representando 68,8%, afirmaram que a organização é um excelente lugar para trabalhar.

Na segunda questão, foi perguntado aos funcionários **o que torna a sua empresa um excelente lugar para trabalhar**. Neste item obtiveram-se 32 respostas válidas. No quadro 4 a seguir, foram identificadas as percepções dos respondentes acerca das variáveis que tornam o clima organizacional da empresa bom para trabalhar.

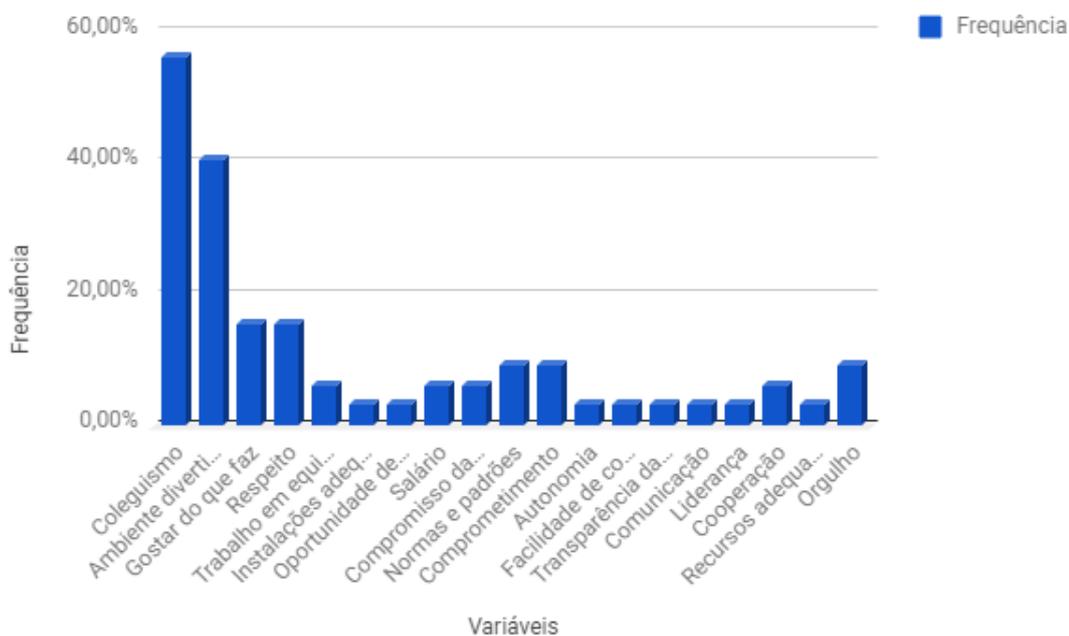
Quadro 4 - Percepção dos respondentes sobre as variáveis que tornam a empresa um excelente lugar para trabalhar

Variáveis	Coleguismo, ambiente divertido/familiar, gostar do que faz, respeito, trabalho em equipe, instalações adequadas, oportunidade de crescimento, salário, compromisso da empresa com funcionários, normas e padrões, comprometimento, autonomia, facilidade de comunicação com superiores, transparência da empresa, comunicação, liderança, cooperação, recursos adequados e orgulho.
------------------	---

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Logo abaixo, apresenta-se o gráfico 12 composto pela frequência que as variáveis foram apontadas pelos respondentes como razões que tornam o clima da organização excelente.

Gráfico 12 - Frequência das variáveis do clima da organização



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Conforme gráfico 12, pode-se observar que o **coleguismo** foi indicado pela maioria dos respondentes apresentando um resultado expressivo de quase 60%. Não muito distante, se destaca o **ambiente divertido/familiar** como razão do clima organizacional da empresa ser excelente, representando 40% da amostra.

Em sequência, nota-se que “**gostar do que faz**” e **respeito** possuem índices relativamente altos em relação aos demais, apontando frequências próximas à 20%. Com aproximadamente metade da frequência (10%) destas variáveis, apresentam-

se as **normas e padrões, comprometimento e orgulho**. E consecutivamente, convizinhas a estas o **trabalho em equipe, o salário, o compromisso da empresa e a cooperação**. As demais variáveis apontadas pelos respondentes com menores frequências, mas não de menor relevância, também são consideradas determinantes para o bom clima da empresa.

As respostas explanadas no Quadro 5 a seguir, foram algumas das que serviram como base para apoiar a análise.

Quadro 5 - Parcial das respostas sobre variáveis que tornam a empresa um excelente lugar para trabalhar

“Os colegas de trabalho, pois é um lugar divertido de trabalhar, onde um apoia o outro motivando sempre a superar suas metas.”
“O ambiente familiar, a forma como cada um tem de ajudar, querer fazer a diferença todos juntos, o interesse por querer progredir e dar bons resultados para a empresa.”
“Em primeiro lugar fazer aquilo que gostamos. Desta forma, seu trabalho flui com mais sutileza.”
“A possibilidade de crescimento, a autonomia para executar a função e a facilidade de contato com os superiores, onde eles te permitem ser ouvido e dão valor a sua opinião.”
“Há respeito e coleguismo, a empresa dá recursos para fazer um trabalho bem feito e as pessoas cooperam com as outras.”
“Trabalhamos em uma marca premium no mundo, e a empresa está em constante busca para cada colaborador exercer suas atividades com êxito, visando o melhor resultado para todos.”

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Alicerçado às premissas das cinco variáveis do modelo de Levering - **credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem** - nota-se através das respostas da amostra, que há uma mescla de todas elas, não possibilitando assim a escolha de apenas uma, todavia, nos possibilitou identificar que a variável **camaradagem** se destaca no cenário atual da organização. Por intermédio do levantamento das percepções, foi possível intuir que o maior impulsionador ao resultado positivo acerca do clima predominante na empresa são as relações interpessoais e a qualidade da hospitalidade.

Por fim, na terceira questão, foi indagado aos funcionários a seguinte questão: “**Em sua opinião como é um bom clima organizacional?**”. Nesta

pergunta obteve-se 28 respostas válidas. No quadro 6 abaixo, foram identificadas as percepções dos respondentes acerca das variáveis que criam um bom clima organizacional.

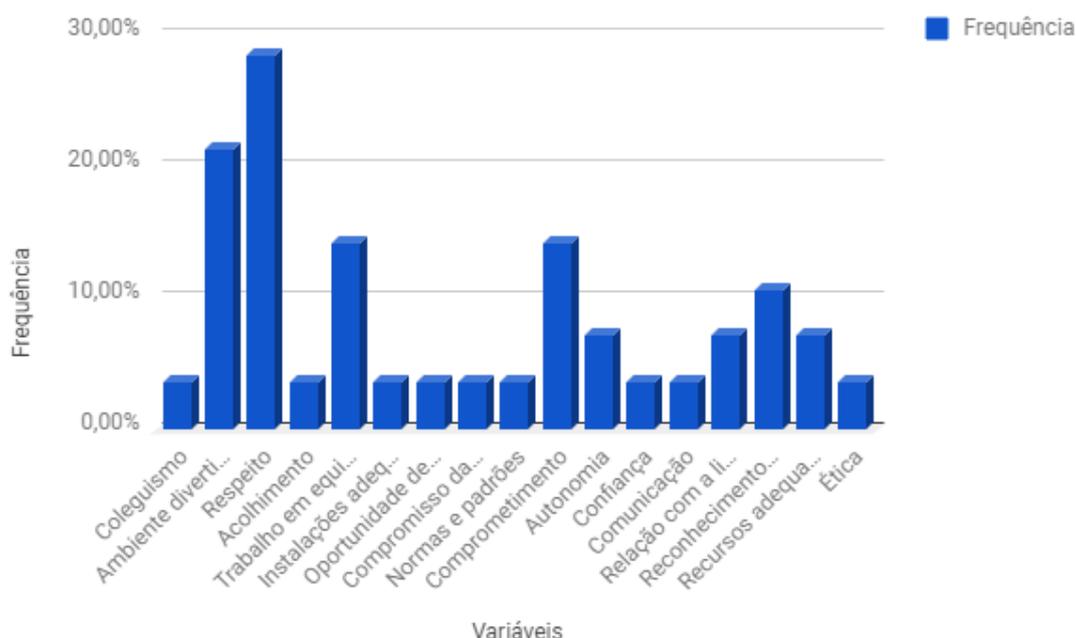
Quadro 6 - Percepção dos respondentes sobre as variáveis que criam um bom clima organizacional

Variáveis	Coleguismo, ambiente divertido/familiar, respeito, acolhimento, trabalho em equipe, instalações adequadas, oportunidade de crescimento, compromisso da empresa com funcionários, normas e padrões, comprometimento, autonomia, confiança, comunicação, relação com liderança, reconhecimento e valorização, recursos adequados e ética.
------------------	---

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Por sua vez, o gráfico 13 a seguir, destaca a frequência que as variáveis foram indicadas pelos respondentes como motivos que criam um bom clima organizacional.

Gráfico 13 - Frequência das variáveis que criam um bom clima organizacional



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Nota-se através do gráfico 13, que a frequência mais alta destaca-se na variável **respeito**, incluída em aproximadamente 30% das respostas. Em segundo lugar, com cerca de 21%, apresenta-se o **ambiente divertido/familiar**. No seguimento, com frequências medianas que variam de 11% a 15%, são

consideradas como variáveis importantes de um bom clima, o **trabalho em equipe**, o **comprometimento** e o **reconhecimento**. Por último, todas as outras variáveis possuem frequências abaixo de 10%, contudo são consideradas partes-chave para a criação de um clima organizacional ideal.

No Quadro 7 conseguinte, é apresentada uma parcela das respostas dadas acerca das variáveis que criam um bom clima organizacional, as quais embasaram a análise.

Quadro 7 - Parcial das respostas sobre variáveis que criam um bom clima organizacional

“Um bom clima é onde as pessoas respeitam a opinião dos outros e dão oportunidade de crescimento para os bons funcionários.”
“É um ambiente onde temos uma boa relação entre os líderes e liderados, onde se tem qualidade de trabalho, uma boa estrutura organizacional, suportes e flexibilidades.”
“Onde as pessoas trabalham em sincronia, onde somos respeitados e tratados como indivíduos além de colaboradores. Também onde somos valorizados como profissionais.”
“Clima harmonioso, onde o funcionário tem direito de ir e vir dentro da empresa, colocando suas opiniões e sendo ouvidas.”
“Acolhimento de todos já se torna um ótimo ambiente organizacional.”
“Quando tem pessoas respeitando seus colegas, desde a liderança até seus subordinados. Um ambiente seguro de trabalho com recurso para todos.”
“Onde as pessoas são valorizadas como pessoas e profissionais, onde chegamos para trabalhar com vontade, porque sabemos que somos reconhecidos e importantes na empresa.”

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Conforme disposto na questão anterior, não há como determinar uma única variável como responsável de um bom clima, porém através dos dados obtidos, foi exequível discernir que na percepção de clima ideal, a variável **respeito** se sobrepõe à variável **camaradagem**, mas que do mesmo modo não pode ser considerada como fator isolado à criação do clima “perfeito”.

Com base nas respostas das três perguntas de cunho não obrigatório, foi realizada uma análise para identificar as variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários.

Desta forma, coerente ao demonstrado anteriormente e com fundamento nos pressupostos do modelo de Levering, o clima organizacional pode ser considerado excelente quando há um equilíbrio entre as cinco variáveis.

Segundo a amostragem, percebe-se que há diversas motivações envolvidas que se assemelham tanto para a manutenção do bom clima organizacional, quanto para a criação dele. A análise nos possibilitou identificar sete variáveis de maior relevância, que são: respeito, ambiente divertido/familiar, coleguismo, trabalho em equipe, reconhecimento, comprometimento e “gostar do que faz”.

Além disto, cabe ressaltar que a inversão de frequência de algumas variáveis na percepção do clima predominante na organização para a percepção do clima tido como ideal, não se caracteriza como mais ou menos importante, ao contrário, nos faz deduzir que a tipificação do que é esperado do clima é um complemento do que se tem no cenário atual, ou seja, há uma tendência em apontar apenas o que falta.

4.3 AUTOPERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO SEU DESEMPENHO NO TRABALHO

Para obtenção dos resultados apresentados neste capítulo, foi utilizada a Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT). Para isso foi aplicado um questionário de 20 questões composto de uma escala de alternativas numéricas que variaram de 1 a 5, sendo 1= Nunca, 2= Raramente, 3= Às vezes, 4= Quase sempre e 5= Sempre.

Para a análise, o questionário foi dividido em dois fatores - Desempenho voltado para a tarefa e Desempenho voltado o contexto - conforme divisão expressa no quadro 8 abaixo.

Quadro 8 - Identificação dos fatores com as perguntas do questionário de EGDT

FATORES	ITENS
Desempenho voltado para tarefa	1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 15 e 20
Desempenho voltado para o contexto	4, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18 e 19

Fonte: Elaborado pela própria autora

Segundo Sonnentag e Frese (2002), o desempenho voltado para a tarefa inclui os comportamentos necessários à execução direta do trabalho. Enquanto o

desempenho voltado para o contexto, inclui proatividade e outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral. Em vista de uma verificação global dos fatores, apresenta-se a tabela 6, a seguir.

Tabela 7 – Fatores de Desempenho

Fatores	Itens	Média	Desvio-Padrão
Desempenho voltado para tarefa	9	4,55	0,572
Desempenho voltado para o contexto	11	4,56	0,591

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 6, foram dispostas as médias gerais de ambos os fatores. Com base nesses dados, podemos verificar que as duas médias (4,55 e 4,56) são relativamente altas, denotando que a percepção dos respondentes é positiva quanto aos seus desempenhos. Assim, constata-se que os funcionários consideram que apresentam comportamentos suficientes para atingir as metas e resultados das tarefas, bem como para contribuir com a organização.

As tabelas 7 e 8 que seguem, apresentam os resultados de ambos os fatores de forma individual, explicitando as médias obtidas em cada questão.

Tabela 8 – Desempenho voltado para a Tarefa

Itens	Média	Desvio-Padrão
1 Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,27	0,644
2. Executo adequadamente tarefas difíceis	4,42	0,539
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,71	0,459
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	4,54	0,617
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	4,71	0,459
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	4,46	0,651
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,46	0,651
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	4,52	0,505
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas	4,85	0,357

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 – Desempenho voltado para o contexto

Itens	Média	Desvio-Padrão
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	4,69	0,468
6. Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho	4,46	0,683
8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização.	4,38	0,733
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais	4,52	0,714
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho	4,63	0,489
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.	4,35	0,668
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	4,63	0,531
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho	4,71	0,459
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	4,52	0,583
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados	4,50	0,546
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	4,75	0,438

Fonte: Dados da pesquisa

Como observado nos resultados individuais dos fatores, tanto o desempenho voltado para a tarefa quanto o desempenho voltado para o contexto, apontam, em todas as questões, médias com frequências altas (entre 4 e 5) e com pouca variabilidade (desvio-padrão relativamente baixos). Esse elevado grau de percepção dos respondentes confirma que há um consenso positivo acerca das ações realizadas pelos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais.

Na visão de Sonnentag e Frese (2002), o desempenho é um aspecto primordial para qualquer organização, pois através deste que obtém-se os resultados que determinam o sucesso de qualquer empresa. Segundo estes autores, a partir da perspectiva dos funcionários, é possível desenvolver estratégias ou práticas para que esses indivíduos mantenham bons níveis de desempenho.

Neste contexto, a próxima seção apresenta a análise fatorial da relação entre o clima organizacional e o desempenho.

4.4 ELEMENTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PODEM INTERFERIR NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Nessa seção apresentam-se os resultados da correlação entre o clima organizacional e o desempenho no trabalho, em conformidade com as percepções dos funcionários da concessionária obtidas no decorrer da pesquisa.

Para verificação e análise dessa relação foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Esta técnica mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas e permite identificar a intensidade da relação. A intensidade neste método explicita-se através de valores que variam de -1 a 1, sendo -1 uma correlação perfeita negativa, na qual identifica-se que se uma variável aumentar a outra diminuirá (e vice-versa), 1 uma correlação perfeita positiva e 0 que as variáveis não dependem linearmente uma da outra. Desta forma, quanto mais próximos de -1 e 1 os valores se apresentarem, mais forte é a correlação entre as variáveis e menor a dispersão e, quanto mais próximos de 0, maior a dispersão e mais fraca a correlação.

Na tabela 9 a seguir, apresentam-se os resultados das correlações das duas variáveis, clima organizacional e desempenho no trabalho. Salieta-se também, que para elaboração da mesma foi realizado um teste de significância das correlações e todas são significativas a 5%.

Tabela 10 – Matriz de correlação entre variáveis do Clima organizacional e Desempenho no Trabalho

	GPTW 1	GPTW 2	GPTW 3	GPTW 4	GPTW 5	EGDT 1	EGDT 2
GPTW 1	1	0,839	0,905	0,917	0,843	0,426	0,373
GPTW 2	0,839	1	0,876	0,906	0,892	0,583	0,391
GPTW 3	0,905	0,876	1	0,884	0,803	0,479	0,416
GPTW 4	0,917	0,906	0,884	1	0,906	0,507	0,355
GPTW 5	0,843	0,892	0,803	0,906	1	0,523	0,386
EGDT 1	0,426	0,583	0,479	0,507	0,523	1	0,801
EGDT 2	0,373	0,391	0,416	0,355	0,386	0,801	1

Legenda: GPTW 1 – Credibilidade; GPTW 2 – Respeito; GPTW 3 – Imparcialidade; GPTW 4 – Orgulho; GPTW 5 – Camaradagem; EGDT 1 – Desempenho no Trabalho voltado para a Tarefa; EGDT 2 – Desempenho no Trabalho voltado para o Contexto. Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: Correlação significativa ($p < 0,05$)

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os dados da tabela 9, é possível perceber que todas as relações entre as variáveis são perfeitas e positivas, ou seja, a medida que uma aumenta a outra aumenta e, à medida que uma diminui a outra também diminui.

Analisando a relação entre a GPTW 1 e a EGDT 1, identificou-se um coeficiente de 0,426, isso significa que à medida que a credibilidade aumenta o desempenho voltado para a tarefa aumenta em 42,6%. O mesmo ocorre com a EGDT 2, à medida que a GPTW 1 aumenta há um aumento de 37,3% no desempenho voltado para o contexto. Através desta correlação, percebe-se que **quanto melhor for o posicionamento da liderança e melhor conexão desta com seus subordinados, melhor será o desempenho apresentado.**

Em sequência, a GPTW 2 e a EGDT 1 apresentam o maior coeficiente de correlação (0,583) o que denota um alto impacto da variável respeito no desempenho voltado a tarefa, desta forma a cada ponto aumentado na GPTW 2 aumenta em 58,3% a EGDT 1. Do mesmo modo, mas com um impacto moderadamente menor, a GPTW 2 influencia o desempenho voltado para o contexto em 39,1%. Nesta correlação, podemos afirmar **que os fatores relacionados às oportunidades de crescimento e à consideração humana são de extrema relevância para a obtenção dos bons resultados.**

Nas variáveis GPTW 3 e EGDT 1, e GPTW 3 e EGDT 2 obteve-se os coeficientes 0,479 e 0,416, respectivamente. Esses resultados apontam que conforme os funcionários percebem a inexistência de favoritismos e discriminação,

ou seja, **quanto maior equidade no tratamento, melhores serão os seus desempenhos**. Isso quer dizer que a cada melhoria percebida pelo funcionário na variável imparcialidade, interferirá em 47,9% no desempenho voltado para a tarefa e 41,6% no desempenho voltado para o contexto.

Na questão GPTW 4 e EGDT 1 que representa o orgulho em relação ao desempenho voltado para a tarefa, identificou-se o coeficiente 0,507, enquanto a mesma variável do clima organizacional em relação à EGDT 2 apresentou o menor coeficiente (0,355) dentre as demais correlações. Todavia, o estudo possibilita identificar que, apesar da GPTW 4 e da EGDT 2 apresentarem a correlação mais fraca entre todas, não nos permite designar uma baixa relevância de impacto do clima organizacional sobre o desempenho voltado para o contexto. Os dados obtidos, apenas fazem-nos perceber que à medida que aumenta-se o sentimento de dever cumprido (tanto individual quanto pelo grupo) e o sentimento de orgulho ligados aos produtos e serviços oferecidos pela organização, afeta-se muito mais o desempenho voltado para a tarefa (em 50,7%) do que o desempenho voltado para o contexto (em 35,5%). Neste sentido é possível pressupor que os funcionários tendem a considerar que a obtenção dos resultados, para esse último, depende mais de seu próprio trabalho do que ao próprio fator orgulho.

No que se refere à GPTW 5 e EGDT 1 e 2, nota-se que igualmente às outras correlações demonstradas anteriormente, há uma conexão significativa entre o clima organizacional e o desempenho no trabalho. Na correlação GPTW 5 e EGDT 1 constatou-se um coeficiente de 0,523 e na correlação GPTW 5 e EGDT 2 de 0,386. Isto é, a cada variação positiva relacionada aos fatores de cooperação e às relações interpessoais modifica-se positivamente ambas as dimensões do desempenho do trabalho em 52,3% e 38,6% (desempenho voltado para a tarefa e para o contexto, respectivamente).

De maneira geral, pode-se observar através da análise das correlações que o clima organizacional impacta diretamente no desempenho do trabalho, quer influenciando-o positivamente ou negativamente. Ou seja, quanto melhor a percepção dos funcionários em relação ao clima da organização, melhor será seu desempenho.

4.5 AS DIFERENÇAS E SIMILARIDADES NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DENTRE OS DOIS AMBIENTES PESQUISADOS

Nesta seção são apresentadas as diferenças e similaridades entre os dois ambientes pesquisados, pós-venda e comercial. Ao longo da pesquisa pode-se perceber que ambas as áreas, na média global das variáveis do clima organizacional (credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem), apresentaram níveis de satisfação com o clima percebido na organização.

No Quadro 9 a seguir, são apresentadas as médias para cada área separadas por variáveis, sendo destacadas em verde as médias mais altas e em vermelho as mais baixas. Além disto, são destacados também, os itens que possuem percepções diferentes entre os dois ambientes.

Quadro 9 - Comparativo da frequência das variáveis do clima organizacional nos dois ambientes

(Continua)

	Itens	Média Comercial	Desvio-Padrão	Média Pós-Venda	Desvio-Padrão
Credibilidade	07 A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	4,67	0,816	4,45	0,794
	08 Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	4,67	0,783	4,36	0,783
	10 A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	4,73	0,458	4,21	0,960
	14 E fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	4,60	1,056	4,67	0,645
	15 A liderança reconhece erros não intencionais como parte do negócio.	4,33	1,047	4,09	1,011
	16 A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	4,67	0,488	4,27	0,977
	19 A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa.	3,93	0,704	3,71	0,973
	20 A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer.	4,53	0,516	3,94	1,116
	21 A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	4,27	1,100	4,18	0,846
	22 A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho.	3,87	1,246	4,09	0,947
	25 A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	4,20	0,775	3,97	1,132
	26 Em geral a liderança dá muita autonomia às	3,93	1,163	3,70	1,075

(Continuação)

	peças.				
	31 A liderança cumpre o que promete.	4,53	0,640	4,09	1,208
	36 A liderança age de acordo com o que fala.	4,60	0,632	4,00	1,323
	39 Acredito que a liderança só promoveria uma redução de quadro como último recurso.	4,13	1,125	3,94	1,345
	45 A liderança é competente para tocar o negócio.	4,67	0,488	4,39	0,899
	47 A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	4,73	0,458	4,52	0,712
	Total	4,42	0,304	4,15	0,270
Respeito	02 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	4,47	0,516	4,39	0,788
	03 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	4,33	1,047	4,30	0,918
	09 Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	4,27	1,100	4,00	1,146
	27 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	4,20	0,862	3,91	1,042
	40 As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.	4,27	0,961	3,97	1,262
	42 Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	3,67	0,976	3,09	1,182
	48 A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	4,33	0,900	3,97	1,262
	52 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	4,07	0,799	4,45	0,666
	Total	4,32	0,280	4,08	0,370
Imparcialidade	04 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	4,47	0,64	3,82	1,185
	11 As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	4,47	0,516	3,61	1,144
	18 Eu acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização são justos.	3,73	1,280	2,88	1,386
	23 A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros.	3,93	1,438	3,73	1,281
	28 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	4,27	0,884	3,94	1,223
	32 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	4,87	0,352	4,58	0,614
	33 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	4,93	0,258	4,94	0,242
	34 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	4,87	0,352	4,85	0,364
	41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	4,60	0,737	4,00	1,225
	44 As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados.	3,80	0,862	3,55	0,938
49 Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.	4,67	0,488	4,36	0,929	
55 A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui.	4,53	0,64	4,27	1,206	

(Conclusão)

	Total	4,42	0,399	4,05	0,566
Orgulho	05 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	4,27	0,594	4,18	0,769
	12 Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".	5,00	0,000	4,58	0,792
	17 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	4,73	0,458	4,85	0,442
	24 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	4,47	0,640	3,85	1,121
	29 As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	3,93	1,100	3,55	1,175
	37 Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	4,80	0,414	4,58	0,969
	50 Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	4,53	0,640	4,18	1,131
	54 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	4,73	0,458	4,58	0,936
	56 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.	4,80	0,414	4,55	0,971
	Total	4,54	0,334	4,27	0,414
Camaradagem	01 Este é um lugar agradável para trabalhar.	4,60	0,507	4,69	0,471
	06 Pode-se se contar com a colaboração das pessoas.	3,73	0,884	4,28	0,772
	13 Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente "em casa".	4,20	0,775	4,31	0,780
	30 Posso ser eu mesmo por aqui.	4,27	1,280	4,25	1,164
	35 Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	4,00	1,069	4,19	1,091
	38 Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui.	4,40	0,632	4,53	0,621
	43 Nós sempre comemoramos eventos especiais.	3,73	0,961	3,94	0,914
	46 Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	4,07	0,961	4,13	1,100
	51 Quando se entra na empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	4,40	0,986	4,63	0,660
	53 Este é um lugar divertido para trabalhar.	4,40	0,737	4,63	0,609
Total	4,30	0,344	4,38	0,233	

Fonte: Elaborado pela própria autora

Conforme Quadro 9, e considerando que quanto maior a média obtida maior o grau de satisfação com o clima predominante na empresa, nota-se que de maneira geral o **ambiente comercial denota maior satisfação em comparação com o ambiente do pós-venda**, apontando médias maiores em quatro das variáveis. Esse cenário inverte-se apenas na percepção da variável camaradagem, na qual o pós-venda indica média mais elevada em relação ao comercial. No entanto, ambos os ambientes apresentam níveis suficientes para determinar que percebem um bom clima na organização.

Em uma análise individual por variáveis, destaca-se que na variável **credibilidade**, o ambiente comercial apresenta uma melhor relação com a liderança do que o ambiente de pós-venda, o que pode ser explicado com a frequência que aparecem médias abaixo de 3,99 (3 itens para o comercial e 5 itens para o pós-venda). Pode-se pressupor que essa melhor relação seja advinda da proporção de um ambiente comparado ao outro, na qual a área comercial representa 29% da organização enquanto a área do pós-venda representa 71%. O ambiente comercial por ser menor, permite à liderança uma relação mais próxima com os funcionários, o que pode corroborar para a maior média apontada por este ambiente.

O comercial indica a maior satisfação com o item que reflete a demonstração da liderança em relação ao reconhecimento e agradecimento pelo bom trabalho e esforço extra, enquanto o ambiente de pós-venda, apesar de ser expressivamente maior que o comercial e não ter uma relação tão próxima com a liderança, aponta sua maior média no item que considera que é fácil se aproximar e se comunicar com ela. Todavia, apesar das maiores médias serem apresentadas em itens diferentes, ambos os ambientes se assemelham nas percepções de satisfação com os dois quesitos.

Outro ponto em que os ambientes se assemelham é que ambos concordam que a liderança não dá muita autonomia às pessoas, o ambiente de pós-venda, inclusive, apresenta sua menor média neste item. Já a menor média indicada pelo comercial demonstra uma divergência entre os ambientes. Essa menor média é apresentada pelo comercial para o item que refere-se à **liderança envolver as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho**, enquanto o ambiente de pós-venda considera que de certa forma isso ocorre de uma maneira satisfatória em seu espaço.

Outras duas diferenças são percebidas nesta variável, credibilidade, mas de maneira inversa. Neste caso o ambiente comercial considera-se satisfeito no que se refere à **liderança saber coordenar pessoas e distribuir as tarefas adequadamente e acreditar que a liderança só promoveria uma redução de quadro como último recurso**. Neste contexto, pode-se deduzir que o pós-venda por ter um quadro funcional muito maior que o comercial, está mais suscetível à rotatividade de funcionários e, pelo mesmo motivo, à dificuldade de distribuição de tarefas, visto que com um quadro maior é mais difícil o acompanhamento individual

da liderança com seus subordinados. Cabe ressaltar que no restante dos itens desta variável, todas as percepções dos dois ambientes se assemelham.

Na variável **respeito**, ambos os ambientes apresentam as menores médias no mesmo item, concordando que poderia haver mais benefícios especiais e personalizados. Contudo, a percepção dos funcionários frente a essa questão não é suficiente para identificar um nível de insatisfação. Outra semelhança é apontada nas maiores médias, na qual o comercial evidencia o item que refere-se à receber equipamentos e recursos necessários para realizar o trabalho e o pós-venda indica que as instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho. Neste viés, apesar das maiores médias não serem apresentadas no mesmo item, ambos os ambientes se assemelham apontando satisfação.

No que tange às diferenças, três itens se destacam: **“Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar”**, **“As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal”** e **“A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado”**. Os três itens são apresentados pela área comercial como satisfatórios, enquanto a área de pós-venda apresenta níveis mais baixos (médias abaixo de 3,99) considerados como nem satisfatórios nem insatisfatórios.

No primeiro e segundo item, pode-se intuir que a percepção do pós-venda seja decorrente do alto volume de trabalho e também pelo viés deste. Enquanto no ambiente comercial trabalha-se com a “parte perfeita” de ofertar serviços e produtos tão almejados pelos clientes, o ambiente do pós-venda lida com a parte considerada de gastos “desnecessários” ou até mesmo gastos provenientes de defeitos no produto. Por consequência a pressão do dia-a-dia em entregar os serviços no prazo (o que pode resultar em extensão da carga horária) e a lida com clientes insatisfeitos é muito maior. Por fim, o terceiro item pode ser relacionado à proporção do ambiente, já mencionada anteriormente, do pós-venda ter mais dificuldade de obter um tratamento mais próximo à liderança do que o comercial. Com exceção destes três itens, todos os outros apresentaram similaridades de percepções.

Na variável **imparcialidade**, as semelhanças se destacam tanto nas maiores médias quanto nas menores. Ambos os ambientes concordam que as pessoas são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia e também que a quantia recebida como participação nos resultados poderia ser mais justas.

As diferenças nesta variável, se apresentam em três itens: **“Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial”**, **“As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem”** e **“As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem”**. Em todos os itens a área comercial se mostra satisfeita enquanto a área de pós-venda deseja melhorias.

O primeiro e terceiro item mencionado, retoma a análise do ambiente de pós-venda não ter uma relação tão próxima aos líderes, e retorna com a justificativa da ocorrência ser causada pela dificuldade de um tratamento mais individualizado, impossibilitando desta forma que os líderes percebam as reais competências e performances dos seus subordinados o que pode ocasionar, muitas vezes, decisões erradas. Já no segundo item, pode-se intuir que sua ocorrência seja proveniente da política de benefícios da área comercial ser composta por comissões, possibilitando aos funcionários desse ambiente receber valores bem maiores que os do ambiente do pós-venda. Isso de certa forma, cria uma percepção de não receberem adequadamente pelo serviço que prestam, pois trabalham tanto quanto os da outra área.

Finalizando a análise desta variável, imparcialidade, salienta-se que os demais itens - salvo os três mencionados anteriormente - apresentam semelhanças nas opiniões dos dois ambientes.

Na variável **orgulho**, apenas em um item (**“Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade”**) foi identificada diferença na percepção entre os dois ambientes. Nesta questão o ambiente comercial mostra um relevante nível de satisfação enquanto o ambiente de pós-venda apresenta-se como nem satisfeito nem insatisfeito.

Trazendo para a realidade da organização, é possível deduzir que a satisfação por parte do comercial esteja atrelada ao sentimento de “vender sonhos” e resultante disto a percepção de contribuir com a comunidade. Já analisando por parte do pós-venda, assim como os veículos possuem alta tecnologia que possibilita um cenário menos prejudicial ao meio ambiente, ainda assim não há uma erradicação desses danos, portanto podem auxiliar com uma percepção mais neutra.

Com exceção desta disparidade de percepção entre os ambientes, nos demais itens as semelhanças predominam. Nota-se que as médias mais baixas

apresentadas por ambos apontaram o mesmo item, que refere-se à vontade de ir trabalhar, indicando que nem sempre a possuem. E também concordam que o trabalho tem um sentido especial e não é só mais um emprego (média mais alta do comercial), bem como quando veem o que fazem na organização sentem orgulho (média mais alta do pós-venda), além de concordarem nas demais questões.

Por fim, na variável **camaradagem**, o pós-venda aponta maior satisfação do que o comercial, mas apesar disto divergem em apenas uma questão (“**Pode-se se contar com a colaboração das pessoas**”). Esse item permite-nos deduzir que mesmo a área comercial sendo menor que área de pós-venda, ela conta com maior competitividade entre os colegas, proveniente até mesmo do contexto laboral que estão inseridos. As atividades comerciais são relativamente mais independentes da equipe e a concorrência entre os integrantes pode dificultar a colaboração.

Já nos demais itens, predominam as semelhanças de percepções. Dando destaque para os itens de maior e menor média, nos quais os dois ambientes indicam as mesmas questões, confirmando que concordam que a organização é um ambiente agradável de trabalhar e que nem sempre comemoram eventos especiais.

De uma forma geral, pode-se perceber que os dois ambientes possuem muito mais similaridades do que propriamente diferenças. Nota-se assim, que as divergências são ocasionadas por situações pontuais e características de cada área. Cabe ressaltar ainda, que essas diferenças, de certo modo, podem ser convertidas em informações que possibilitem a criação de um plano de ação que auxilie os gestores de cada área a aproximar o máximo possível as variáveis mais baixas de um ambiente das mais elevadas de outro, utilizando até mesmo as boas práticas observadas, a fim de alcançar um equilíbrio entre o pós-venda e o comercial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo verificar se o clima organizacional influencia no desempenho do trabalho dos funcionários de uma concessionária premium de Porto Alegre e, identificar de qual maneira isso ocorre. Para tanto, foram levantados dados que permitiram traçar o perfil dos funcionários; verificar a percepção destes acerca do clima da empresa e dos seus próprios desempenhos; correlacionar o clima organizacional e o desempenho do trabalho; identificar elementos do clima organizacional que podem intervir no desempenho dos funcionários e; verificar as diferenças e similaridades existentes nos dois ambientes de pesquisa (pós-venda e comercial).

Os dados obtidos ao longo da pesquisa possibilitaram identificar que os respondentes da amostra, em sua maioria, são do sexo masculino, com faixa etária entre 31 e 40 anos, atuantes na organização de 1 a 2 anos, com ensino médio ou superior incompleto e do ambiente de pós-venda. Além disto, verificou-se que de uma maneira geral os funcionários da organização percebem como bom o clima presente na empresa, bem como consideram seus próprios resultados satisfatórios.

Com o estudo foi possível concluir que há uma correlação entre o clima organizacional e o desempenho do trabalho. Através da interpretação dos dados verificou-se que a cada melhoria apresentada no clima organizacional há um impacto que varia de 37,3% a 58,3% no desempenho do trabalho, ou seja, quanto melhor é o clima percebido dentro da organização melhores são os resultados apresentados pelos funcionários.

Ao buscar os elementos que influenciam essa relação, percebeu-se que não é possível determinar apenas uma variável do clima organizacional como responsável pelo impacto no desempenho do trabalho, ao contrário disto, verificou-se que para uma boa manutenção do clima atuante e obtenção de bons resultados todos os elementos devem estar entrelaçados gerando um equilíbrio entre eles.

Com a pesquisa constatou-se também, que os dois ambientes, pós-venda e comercial, possuem mais similaridades em suas percepções do que diferenças, confirmando desta forma que, de um modo global, a organização apresenta um bom clima para se trabalhar. As diferenças apresentadas entre as áreas apontaram ser

decorrentes de dificuldades características da atividade laboral de cada uma. Todavia, cabe ressaltar que no ambiente comercial pode-se elevar o nível de satisfação e conseqüentemente o desempenho, ao envolver mais os funcionários nas decisões da liderança que afetam suas atividades, bem como trabalhar com o desenvolvimento do grupo para que possa haver uma maior integração entre os funcionários transformando atividades independentes em atividades em equipe. No que tange ao ambiente de pós-venda, essa melhoria pode ser advinda de um maior envolvimento entre líderes e liderados, bem como a realização de uma revisão das políticas de benefícios e incentivos, no intuito otimizar o crescimento profissional e extinguir as más impressões de salários injustos.

O estudo do clima organizacional e suas interferências no desempenho do trabalho é de fato primordial para a saúde da organização, deste modo as empresas devem sempre estar atentas às mudanças e ao comportamento dos funcionários visando atingir os objetivos tanto destes quanto da organização. E por meio da pesquisa atestou-se que funcionários satisfeitos geram resultados satisfatórios. Assim, como estudos futuros, sugere-se que a organização estudada realize pesquisas de clima com frequências semestrais, a fim de verificar problemas pontuais e, desta forma, criar mecanismos para solucioná-los.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA - **Carta da ANFAVEA**. Disponível em:
<<http://www.anfavea.com.br/cartas/carta380.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2018.
- BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**. v.1 n. 7 ago. 2006.
- BENDASSOLLI, P. F., MALVEZZI, S.. Desempenho no trabalho: Modelos teóricos e desafios à gestão. In L. O. Borges e L. Mourão (Orgs.), **O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia** (pp.53-84). Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, p.94-107, 1997.
- BISPO, C.A.F; Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16 n.2 p.258-273, maio/ago. 2006.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da **Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. 1992 (**Tese de Livre Docência**). São Paulo, Faculdade de Economia e Administração de São Paulo, FEA-USP, 1992.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- LEVERING, R. **The 100 best companies to work for in America**. New York: Addison-Wesley, 1984.
- LEVERING, R. **Transformando a cultura do ambiente de trabalho – a perspectiva do Great Place to Work Institute**, 25 anos. São Paulo: Primavera Editorial, 2010.
- OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1996.

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

PUENTE-PALACIOS, K. E. e FREITAS, I. A.. Clima organizacional: Uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, v. 13, n. 38, p.45-57, 2002.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

QUEIROGA, F., BORGES-ANDRADE, J. E., E COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In K. Puente-Palacios e A. Peixoto, **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho - Um olhar a partir da psicologia** (pp. 36-45). Porto Alegre: Artmed.2015

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Dunod, 1995.

RICCO, Maria Filomena Fontes. Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. 2004. 163f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. **Tese** (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

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

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.

VELOSO, E. F. et al. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, Setembro/2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE A – Questionário de Avaliação de clima organizacional (Great Place to Work Institute - GPWT)

Prezados colegas, estou realizando na empresa na qual trabalhamos, uma pesquisa sobre o clima organizacional e o impacto que este pode gerar no desempenho. Esta pesquisa refere-se ao meu trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Saliento que todos os dados obtidos terão tratamento sigiloso, desta forma, peço que respondam de forma sincera.

Informações importantes:

- ❖ Sua participação é voluntária.
- ❖ Não é necessário se identificar.
- ❖ Todas as respostas terão sigilo garantido.
- ❖ Responda de forma sincera.
- ❖ Suas respostas não causarão nenhum prejuízo ao seu trabalho.
- ❖ Estou à disposição para apresentar o trabalho de conclusão se você tiver interesse.

Conto com vocês!

Carolina Porto de Lima

Graduanda em Administração na UFRGS

Mail para contato: carolina.portodelima@gmail.com

DADOS PESSOAIS**1) Sexo**

- Feminino
- Masculino
- Outro

2) Idade

- 18 a 23 anos
- 24 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- A partir de 40 anos

3) Nível de escolaridade

- Pós-graduação
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Ensino Médio
- Ensino Fundamental

4) Área de atuação

- Pós vendas
- Comercial

5) Tempo de serviço na organização (Considerando a troca de CNPJ)

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 6 anos
- 7 a 8 anos
- Mais de 8 anos

Great Place to Work Institute (GPWT)

De acordo com a GPTW, elaborada por Levering (1984), preencha em uma escala de 1 a 5, como você se sente em relação às afirmações, de acordo com a legenda abaixo: (assinale um número a direita de cada frase).

- 1= Discordo totalmente,
 2= Discordo em parte
 3= Não concordo nem discordo
 4= Concordo em parte
 5= Concordo totalmente

Itens	Respostas				
01 Este é um lugar agradável para trabalhar.	1	2	3	4	5
02 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
03 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	1	2	3	4	5
04 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	1	2	3	4	5
05 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	1	2	3	4	5
06 Pode-se se contar com a colaboração das pessoas.	1	2	3	4	5
07 A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho.	1	2	3	4	5
08 Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas.	1	2	3	4	5
09 Oferecem-me treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	1	2	3	4	5

10 A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	1	2	3	4	5
11 As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	1	2	3	4	5
12 Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".	1	2	3	4	5
13 Quando as pessoas mudam de função ou de área, fazem com que se sintam rapidamente "em casa".	1	2	3	4	5
14 É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela.	1	2	3	4	5
15 A liderança reconhece erros não intencionais como parte do negócio.	1	2	3	4	5
16 A liderança está interessada nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas.	1	2	3	4	5
17 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	1	2	3	4	5
18 Eu acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização são justos.	1	2	3	4	5
19 A liderança me mantém informado sobre assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa.	1	2	3	4	5
20 A liderança tem uma visão clara para onde estamos indo e como fazer.	1	2	3	4	5
21 A liderança confia no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	1	2	3	4	5
22 A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho.	1	2	3	4	5
23 A liderança evita favorecer uns em detrimentos de outros.	1	2	3	4	5

24 Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade.	1	2	3	4	5
25 A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	1	2	3	4	5
26 Em geral a liderança dá muita autonomia às pessoas.	1	2	3	4	5
27 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.	1	2	3	4	5
28 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	1	2	3	4	5
29 As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	1	2	3	4	5
30 Posso ser eu mesmo por aqui.	1	2	3	4	5
31 A liderança cumpre o que promete.	1	2	3	4	5
32 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.	1	2	3	4	5
33 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.	1	2	3	4	5
34 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.	1	2	3	4	5
35 Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	1	2	3	4	5
36 A liderança age de acordo com o que fala.	1	2	3	4	5
37 Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	1	2	3	4	5
38 Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui.	1	2	3	4	5
39 Acredito que a liderança só promoveria uma redução de quadro como último recurso.	1	2	3	4	5

40 As pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.	1	2	3	4	5
41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	1	2	3	4	5
42 Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	1	2	3	4	5
43 Nós sempre comemoramos eventos especiais.		2	3	4	5
44 As pessoas evitam fazer "politicagem" como forma de obter resultados.	1	2	3	4	5
45 A liderança é competente para tocar o negócio.	1	2	3	4	5
46 Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	1	2	3	4	5
47 A liderança é honesta e ética na condução dos negócios.	1	2	3	4	5
48 A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.	1	2	3	4	5
49 Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.	1	2	3	4	5
50 Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	1	2	3	4	5
51 Quando se entra na empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	1	2	3	4	5
52 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
53 Este é um lugar divertido para trabalhar.	1	2	3	4	5
54 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	1	2	3	4	5
55 A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui.	1	2	3	4	5

56 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.	
---	--

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Em uma escala de 0 a 5, quanto você indicaria nossa organização para um amigo trabalhar? (Marque na escala abaixo)

Em sua opinião o que torna sua empresa um excelente lugar para trabalhar? (descreva com suas palavras)

Em sua opinião como é um bom clima organizacional? (descreva com suas palavras)

Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho – EGDT

Os itens apresentados a seguir objetivam avaliar o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional. Para responder às questões, assinale um número a direita de cada frase observando a escala de respostas apresentada a seguir.

- 1= Nunca
- 2= Raramente
- 3= Às vezes
- 4= Muitas vezes
- 5= Sempre

Itens	Respostas
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	1 2 3 4 5
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	1 2 3 4 5
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	1 2 3 4 5
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	1 2 3 4 5
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	1 2 3 4 5
6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	1 2 3 4 5
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	1 2 3 4 5
8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da Organização.	1 2 3 4 5
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	1 2 3 4 5
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1 2 3 4 5

11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	1	2	3	4	5
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da Organização.	1	2	3	4	5
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	1	2	3	4	5
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	1	2	3	4	5
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	1	2	3	4	5
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	1	2	3	4	5
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5

Obrigada por sua colaboração!