



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DÂNIA SCHUMACHER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR DE  
CARIDADE SERRO AZUL (AHCASA)**

**CERRO LARGO**

**2017**

**DÂNIA SCHUMACHER**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR DE  
CARIDADE SERRO AZUL (AHCASA)**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção de grau de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal da  
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

**CERRO LARGO**

**2017**

## **PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Schumacher, Dânia

Clima Organizacional: Um estudo na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA)/ Dânia Schumacher. -- 2017.

106 f.:il.

Orientador: Rodrigo Prante Dill.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de administração , Cerro Largo, RS, 2017.

1. Clima Organizacional. 2. Colaboradores. 3. Organização. I. Dill, Rodrigo Prante, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

DÂNIA SCHUMACHER

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA ASSOCIAÇÃO HOSPITALAR  
DE CARIDADE SERRO AZUL (AHCASA)**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

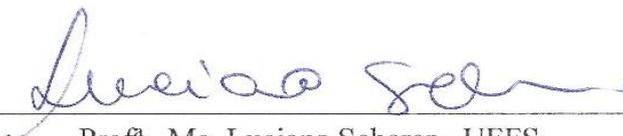
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:

22 / 11 / 17

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Rodrigo Prante Dill - UFFS



Prof. Me. Luciana Scherer - UFFS



Prof. Dra. Iara Denise Endruweit Batisti - UFFS

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais Pedro e Jacinta, meus irmãos Denise e Dirceu, e ao meu noivo Charles que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida!

## AGRADECIMENTOS

Para que esse momento tão especial se realizasse, tive o apoio de muitas pessoas!

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e forças para superar as dificuldades.

Aos meus pais Jacinta e Pedro e aos meus irmãos Denise e Dirceu por todo amor, carinho e incentivo que me deram e por estarem sempre ao meu lado quando mais precisei.

Ao meu noivo Charles, pela paciência e incentivo de sempre.

Agradeço ao professor orientador desse trabalho, Me. Rodrigo Prante Dill que sempre esteve à disposição quando solicitado. Muito obrigada por todas as sugestões e críticas dadas a esse trabalho.

À Universidade Federal da Fronteira Sul, aos professores pela oportunidade e ensinamentos oferecidos.

Aos meus amigos que fizeram essa jornada muito mais leve e alegre, dividindo comigo alegrias, emoções e também aflições. Em especial as minhas colegas Letícia e Cleidiane que nos últimos meses dividiram comigo muitas angustias e conhecimentos.

Agradeço imensamente a Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul a qual me recebeu muito bem permitindo a realização da pesquisa. Agradeço ao gestor administrativo Ademir Hartmann e também a auxiliar de faturamento Diana Antes pela ótima recepção e ajuda na concretização dessa pesquisa.

A todos meu muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo tem por finalidade analisar a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA) localizada na cidade de Cerro Largo/RS em relação ao clima organizacional. O clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo colaborador sobre características da organização em que o mesmo está inserido. Esse trabalho teve como objetivo geral avaliar a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul em relação às cinco dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, formas de recompensas, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas. Para atingir o objetivo, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter descritivo, de abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado sobre o clima organizacional, conhecido como escala de validação de clima organizacional (ECO) proposto por Martins (2008), sendo que o mesmo utiliza-se da escala tipo *Likert* de cinco pontos. A pesquisa constituiu na aplicação de um questionário contendo seis questões de identificação do respondente, e sessenta e três questões relacionadas ao clima organizacional. A amostra contou com quarenta e seis questionários válidos, onde o critério de análise e interpretação conforme Martins (2008), considera que as médias devem ficar sempre entre 1 e 5, logo valores acima de 4 indicam bom clima organizacional, já os valores menores a 2,9 indicam clima ruim, e os valores entre 2,9 e 4 indicam um estado de indiferença. No Fator 4 que representa controle/pressão, a interpretação é inversa, as médias acima de 4 representam clima ruim, ou seja, existe muita pressão e controle, e médias abaixo de 2,9 representam clima bom, pouca pressão e controle exercidos. De acordo com o presente estudo, não encontrou-se indícios de clima organizacional ruim na organização pesquisada, apenas indiferença onde alguns colaboradores não concordam e não discordam de certas questões.

Palavras-chave: Clima organizacional. Colaboradores. Organização.

## **ABSTRACT**

The following study aimed to analyze the employees' perception from the Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA) located at Cerro Largo/RS regarding to the organizational climate. The organizational climate refers to what the employees perceive about the organization's characteristics where they are employed. As main goal, this study aimed to evaluate the employees' perception from the Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA) regarding to five organizational climate dimensions: support from the organization and chiefs, rewards, physical comfort, control/pressure and cohesion among colleagues. To reach this goal, a descriptive search was opted, with a quantitative approach with a structured questionnaire as collection of data, known as validation scale of organizational climate (ECO) proposed by Martins (2008), on which a five points Likert Scale is utilized. The search was apply by questionnaires contending six identification questions, and sixty-three organizational climate questions. The sample had forty-six validated questionnaires, on which analysis and interpretation criteria for the averages, as Martins (2008) suggested, must remain between 1 and 5, therefore, values above 4 indicate a good organizational climate, on the other hand, values under 2,9 indicate a bad climate, and values between 2,9 and 4 indicate an indifference state. At Factor 4 that represents control/pressure the interpretation is hold inversely, averages above 4 points represents bad climate, thence, there are much pressure and control, and averages lower than 2,9 represents good climate, few pressure and control exerted. Accordingly, with this study, it was not found evidences of a bad organizational climate on the researched company, only indifference at some matters where the employees do not agree or disagree.

**Keywords:** Organizational Climate. Employees. Organization.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Síntese de conceitos de clima organizacional .....	25
Quadro 2 - Teoria dos dois fatores .....	30
Quadro 3 - Dimensões e definições dos fatores da escala de clima organizacional (ECO) .....	54

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	29
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade .....	58
Tabela 3 - Turno em que trabalha.....	58
Tabela 4 - Função em que atua.....	59
Tabela 6 - Nível de informação .....	60
Tabela 7 - Resolução de Conflitos.....	61
Tabela 8 - Recebimento de orientação .....	61
Tabela 9 - Orientação de tarefas complexas.....	61
Tabela 10 - Ajuda diante dos problemas .....	62
Tabela 11 - Elogios.....	62
Tabela 12 - Acompanhamento em mudanças.....	63
Tabela 13 - Mudanças informadas.....	63
Tabela 14 - Esclarecimento de dúvidas .....	63
Tabela 15 - Planejamento de tarefas.....	64
Tabela 16 - Apoio ao colaborador .....	64
Tabela 17 - Planejamento de mudanças .....	65
Tabela 18 - Inovações dos colaboradores são aceitas pela organização.....	65
Tabela 19 - Novas ideias melhoram o desempenho .....	65
Tabela 20 - Valorização da opinião dos colaboradores.....	66
Tabela 21 - Colaboradores com participação nas mudanças.....	66
Tabela 22 - Respeito pelos colaboradores .....	67
Tabela 23 - Colaboração na produtividade.....	67
Tabela 24 - Auxilio da chefia .....	67
Tabela 25 - Aceite de novas formas para realizar as tarefas .....	68
Tabela 26 - Utilização de diálogo para resolver problemas .....	68
Tabela 27 - Fator 1: Apoio da chefia e da organização .....	69
Tabela 28 - Satisfação em realizar tarefas .....	70
Tabela 29 - Valorização dos colaboradores.....	70
Tabela 30 - Bom desenvolvimento de trabalho gera recompensas .....	70
Tabela 31 - Ganhos dependem das tarefas .....	71
Tabela 32 - Colaborador entende o motivo de sua recompensa.....	71
Tabela 33 - Preocupação com a saúde dos colaboradores.....	71
Tabela 34 - Valorização do esforço dos colaboradores.....	72

Tabela 35 - Recompensas atendem as expectativas .....	72
Tabela 36 - Recompensa por trabalho bem feito .....	73
Tabela 37 - Salário como resultado de qualidade das tarefas.....	73
Tabela 38 - Produtividade com influência no salário .....	74
Tabela 39 - Qualidade como influência no salário .....	74
Tabela 40 - Premiação aliada à qualidade de produção.....	74
Tabela 41 - Fator 2: Recompensas .....	75
Tabela 42 - Equipamentos necessários .....	76
Tabela 43 - Ambiente atende as necessidades .....	76
Tabela 44 - Acessibilidade para deficientes físicos.....	77
Tabela 45 - Espaço físico suficiente .....	77
Tabela 46 - Ambiente agradável.....	78
Tabela 47 - Local de trabalho arejado .....	78
Tabela 48 - Existência de equipamentos que previnem perigos.....	78
Tabela 49 - Iluminação adequada.....	79
Tabela 50 - Preocupação com a segurança do trabalho.....	79
Tabela 51 - Limpeza no setor de trabalho .....	80
Tabela 52 - Uso de equipamentos adequados para garantir a saúde do colaborador .....	80
Tabela 53 - Postura física .....	81
Tabela 54 - Ambiente de trabalho facilita as tarefas .....	81
Tabela 55 - Fator 3: Conforto Físico .....	82
Tabela 56 - Controle exagerado.....	83
Tabela 57 - Tudo controlado .....	83
Tabela 58 - Nível de exigência .....	83
Tabela 59 - Frequência controlada .....	84
Tabela 60 - Regras utilizadas para punir .....	84
Tabela 61 - Horários controlados .....	85
Tabela 62 – Pressão sobre os colaboradores .....	85
Tabela 63 - Tarefas feitas sob autorização .....	85
Tabela 64 - Fiscalização permanente.....	86
Tabela 65 - Fator 4: Controle/Pressão .....	86
Tabela 66 - Relações de amizade .....	87
Tabela 67 - Colaboração mediante os erros.....	87
Tabela 68 - Auxílio em dificuldades de um novo colaborador .....	88

Tabela 69 - Cooperação entre colegas .....	88
Tabela 70 - Tratamento de um novo colaborador.....	89
Tabela 71 - Integração entre os colegas.....	89
Tabela 72 - Compartilhamento de problemas pessoais .....	89
Tabela 73 - Fator 5: Coesão entre os colegas .....	90

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	57
-------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
2.4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2 Teoria dos dois fatores .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3 Teoria das três necessidades .....</b>	<b>30</b>
2.5 LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ENANPAD .....	31
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	52
3.2 PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	53
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	54
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	55
3.5 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	55
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	57
4.2 ANÁLISE DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
<b>4.2.1 Análise do apoio da chefia e da organização (Fator 1).....</b>	<b>60</b>

<b>4.2.2 Análise das recompensas (Fator 2) .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3 Análise do conforto físico (Fator 3).....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.4 Análise do controle/pressão (Fator 4) .....</b>	<b>82</b>
<b>4.2.5 Análise da coesão entre os colegas (Fator 5) .....</b>	<b>87</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas preocupam-se cada vez mais com seus colaboradores dentro das organizações. As pessoas são consideradas como a essência, são elas que fazem com que as organizações sigam em frente, não há como pensar em avanços tecnológicos ou modernização no trabalho se não houver a preocupação com os colaboradores. Desse modo, é essencial que a organização cuide do bem estar de seus colaboradores, tanto em relação a motivação, condições de trabalho e remuneração (OLIVEIRA, 2008).

Devido as mudanças que vêm ocorrendo, as organizações têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional (MARTINS, 2008).

Desse modo, o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores sociais e psicológicos na produtividade (GIL, 2012). De acordo com o mesmo autor, as bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Gil (2012, p.19), afirma que:

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada no ano de 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, teve como objetivo o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Desse modo, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

De acordo com Marras (2011, p.25) “o chamado Estudo de Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotomia entre os empregados”. Este estudo foi realizado a fim de descobrir se as variações na iluminação teriam algum tipo de efeito sobre o desempenho dos trabalhadores (MAXIMIANO, 2011).

Concluíram, após muitos estudos e entrevistas com o pessoal da produção, o que realmente motivava os colaboradores era a atenção que lhes era dada pelos experimentos e pela alta administração da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Concluiu-se também, que o fator psicológico superou o fator fisiológico, onde a eficiência da produção não depende somente das condições físicas e também das condições psicológicas (RIBEIRO, 2016).

Os estudos de Hawthorne revelaram a importância dos fatores sociais e também psicológicos dos colaboradores e a necessidade de se construir não apenas máquinas do tipo taylorista de fabricação voltada para a produção, e sim considerando os valores sociais da organização e de seus colaboradores (MONTANA e CHARNOV, 2010).

Diante do exposto, percebe-se que as organizações estão cada vez mais empenhadas em analisar o clima organizacional, e também, os responsáveis pelos recursos humanos da organização empenham-se cada vez mais a fim de promover um ambiente de trabalho favorável e ao mesmo tempo mais produtivo. Sendo assim, as organizações realizam estudos sobre clima organizacional para diagnosticar as percepções dos colaboradores dentro da organização.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram na década de 60 nos Estados Unidos, através de trabalhos realizados por Forehand e Gilmer (1964), esses estudos levaram em consideração as variações ambientais e também o comportamento organizacional, quatro anos mais tarde, Litwin e Stinger (1968) também realizaram estudos em que os dirigentes de três companhias atuaram de acordo com as três necessidades sociais básicas: afiliação, poder e realização, em seguida os resultados demonstraram que a pesquisa de clima organizacional pode ser realizada de diversas formas, uma delas é o estilo de liderança (RIZZATTI, 2002).

Segundo Rizzatti (2002, p.28):

no Brasil, o estudo de clima organizacional teve início, segundo Oliveira (1990), na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado 'Atmosfera Organizacional', o qual fez um alerta sobre a importância do bem estar psíquico dos indivíduos nas organizações, do papel do psicólogo organizacional e ressaltou a importância de estratégias que possibilitem uma sadia atmosfera organizacional para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional.

A pesquisa de clima é uma ferramenta segura e objetiva, que visa a busca pelos problemas reais na gestão dos recursos humanos dentro da organização. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados através da pesquisa de clima, são instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

Já os autores Baroni e Nicoletti (2007), afirmam que, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante de avaliação do clima das organizações, através dela é possível monitorar os sentimentos dos colaboradores em relação ao seu trabalho e também da organização em que trabalham.

Diante desse contexto, percebe-se a importância de se analisar o clima organizacional, é através dele que se tem as percepções dos colaboradores referente as organizações em que

estão inseridos. Através da pesquisa de clima organizacional, é possível mensurar como está a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho e o que eles pensam sobre diversos aspectos da organização.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O clima organizacional se baseia em percepções e também em opiniões que as pessoas possuem da organização na qual trabalham, em determinado momento ou mesmo em uma dada situação (TEIXEIRA et al. 2010).

De acordo com Martins (2008, p.34), “clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização”. Desse modo, o clima organizacional é muito importante para perceber como o trabalho afeta o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho.

O estudo do clima organizacional é um instrumento forte e ao mesmo tempo importante para a melhoria da qualidade nas organizações, e também abre nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, é importante também para identificar onde há deficiências dentro da organização e ao mesmo tempo mostrar onde deverá haver melhorias (RIZZATTI, 2002).

Nesse contexto, percebe-se, perante os argumentos expostos, o quanto o estudo na área de gestão de pessoas, mais especificamente em relação ao clima organizacional, são importantes e fundamentais, pois fornecem um diagnóstico da organização, e dessa forma, também indicam os pontos falhos, que merecem atenção especial. Diante desse contexto, o problema que norteia a presente pesquisa é: **Qual a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul em relação ao clima organizacional?**

### 1.2 OBJETIVOS

Na presente seção será apresentado o objetivo geral e também os objetivos específicos, que são considerados norteadores do presente estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.202) o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo instrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”. Quanto aos objetivos específicos, os mesmos autores afirmam que eles “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul em relação as cinco dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, formas de recompensa, conforto físico, controle e pressão, e coesão entre colegas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar se há apoio por parte da chefia e da organização;
- b) Avaliar as formas de recompensas utilizadas na organização;
- c) Averiguar o conforto físico proporcionado pela organização;
- d) Avaliar o controle e pressão exercidos pela organização;
- e) Identificar se existe coesão entre os colegas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações estão se preocupando cada vez mais em estimular investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e também para as organizações (DUTRA, 2012). De acordo com Gil (2012, p.19), “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade”.

Segundo Oliveira (2008, p.26), “de nada vale o avanço tecnológico e a modernização do trabalho, se não houver a preocupação com o bem estar físico e mental do trabalhador”. Desse modo, percebe-se que as organizações estão cada vez mais empenhadas em analisar o clima organizacional, onde os profissionais de recursos humanos empenham-se cada vez mais a fim de promover um ambiente de trabalho saudável e do mesmo modo mais produtivo.

De acordo com Bispo (2006), utiliza-se a pesquisa organizacional como ferramenta segura e objetiva a fim de verificar problemas relacionados a gestão de recursos humanos. Onde a análise, o diagnóstico e também as sugestões proporcionadas pela pesquisa ou estudo do clima organizacional, são valiosos instrumentos utilizados para a melhoria da qualidade e também para a adoção de políticas de melhorias dentro da organização.

Segundo Martins (2008, p.31), “fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre comportamento humano”. Desse modo, segundo o mesmo autor, o clima organizacional é um conceito essencial para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes dos colaboradores dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2009, p.144):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: “é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”

Já os autores Espindola e Oliveira (2009, p.5), afirmam que, “a pesquisa de clima é uma forma de mapear as diferenças no ambiente da empresa, além de possibilitar a correção de possíveis desvios e falhas”. A pesquisa de clima organizacional pode ser considerada como ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Ela é uma ferramenta importante para a elaboração de um diagnóstico organizacional (MOREIRA, 2008).

Em síntese, é importante que as organizações analisem o seu clima organizacional, para que se possa ter conhecimento dos fatores que afetam os seus colaboradores, tanto de forma negativa como de forma positiva. Desse modo, o estudo do clima organizacional é essencial para a organização, onde será possível mensurar como está a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho e também identificar o que eles pensam sobre os diversos aspectos da organização.

Sendo assim, o estudo do clima organizacional se justifica de modo que, a partir do momento em que se tem percepção do que se passa em uma organização, é possível realizar ações que permitam fazer melhorias em relação as demandas dos colaboradores e desse modo transformar a organização em um lugar onde as pessoas sentem orgulho em trabalhar.

#### 1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização na qual realizou-se a pesquisa sobre clima organizacional é denominada como Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA), é uma associação sem fins lucrativos de caráter filantrópico e caráter assistencial, situada na rua Sete de Setembro, nº 743, cidade de Cerro Largo/RS.

No ano de 1947, foi criado na cidade de Cerro Largo um hospital de referência na região, tinha a denominação de Hospital Santo Inácio de Loyola, o mesmo atraía a população de toda a região Missioneira e também pacientes da fronteira com a Argentina.

Com o passar dos tempos a necessidade de crescimento e inovação fez com que a administração do hospital tomasse atitudes afim de manter a casa de saúde em condições de atender a população. Em 1989 a instituição hospitalar começou a ter novos horizontes e melhores expectativas com a sucessão para uma nova Instituição denominada de Policlínica Santo Inácio a fim de obter novos serviços para que a população da região tivesse melhores atendimentos seguindo os padrões da medicina moderna.

Já no ano de 2000 a Instituição começou um novo ciclo de mudanças estratégicas e acima de tudo, de recuperação das estruturas existentes até o momento, realizando um trabalho constante de revitalização exterior e interior de toda a casa de saúde.

No ano de 2006 com a expectativa de que ainda tinha muito a ser feito, e com o desligamento de alguns diretores da Instituição, começou-se mais uma etapa para que a Instituição de Saúde tivesse maiores laços com as esferas públicas. Surge então o anseio de agregar forças comunitárias para uma nova associação.

Em meados de 2012 foi concretizado o sonho da incorporação definitiva e total de toda a estrutura hospitalar até então administrada pela Policlínica Santo Inácio. A partir dessa data a Instituição Hospitalar de Cerro Largo passou a ser reconhecida como Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA).

A AHCASA, após ter realizada a incorporação começou um novo processo dentro do cenário de inovações, dando continuidade aquilo que já estava sendo realizado pela Instituição anterior, otimizando o atendimento ao usuários do SUS (Sistema Único de Saúde) e de planos de saúde situados em Cerro Largo e região. Os serviços prestados pelo hospital são o pronto atendimento, clínico e cirúrgico.

O foco da AHCASA está voltado para o ramo de atividades hospitalares, tem como finalidade dirigir, promover e manter programas relacionados com a prevenção de doenças e atendimentos médico-hospitalar para a população da região da Missões, dentro de seus limites de capacidade física e técnica. Conta com aproximadamente 60 colaboradores, entre eles enfermeiros, técnicos de enfermagem, serviços gerais (limpeza, lavanderia e cozinha) e também atendimento do SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência). Além de atender a cidade de Cerro Largo, o hospital atende também as cidades vizinhas de Salvador das Missões, São Pedro do Butiá e Rolador totalizando em torno de 32.00 habitantes.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo oferecer sustentação teórica ao trabalho, e proporcionar ao leitor melhor entendimento acerca do tema abordado, ressaltando questões relacionadas ao clima organizacional, objeto de estudo deste trabalho.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Houaiss (2002, p. 462), a palavra “clima” deriva do termo grego “*klima*”. Nesse mesmo contexto Bomfim (2008, p. 1), afirma que “a palavra “clima” tem suas raízes no termo em latim “*klima*” cujo significado expressava inclinação, tendência, atmosfera e foi incorporada à língua portuguesa a partir do termo francês “*climat*”, sendo acrescida ao seu significado a ideia de atmosfera moral”.

Conforme Schneider (2001 apud VELOSO et al. 2007, p.2), o termo clima foi utilizado por Lewin, Lippitt e White em 1939 no vocabulário da psicologia social, esses autores utilizaram esse conceito de clima social e atmosfera social como expressões sinônimas para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais.

Corroborando as ideias anteriores, Bomfim (2008), no ano de 1939 Lewin, Lippitt e White em seus estudos foram os responsáveis por utilizar primeiramente o termo “clima organizacional” a fim de descrever as atitudes, sentimentos e processos sociais originários da interação de um grupo.

De acordo com Filho e Ribeiro (2012), Gregopoulus em 1965 definiu o clima organizacional como estrutura de atitudes comportamentais que servem de base para a interpretação de situações organizacionais. Conforme o mesmo autor, Champion em 1988 propôs que clima organizacional são as impressões gerais dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, já no ano de 1991 Colossi definiu clima organizacional como sendo as percepções que os colaboradores possuem sobre a organização em que estão inseridos.

Com base no exposto, percebe-se o quanto o clima organizacional, tem se tornado ao longo dos anos essencial nos estudos baseados no comportamento e no desempenho organizacional, e atualmente é considerado como mecanismo de gerenciamento que busca um melhor desempenho (SÁ et al., 2006).

### 2.2 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Teixeira et al. (2010), clima organizacional é considerado como conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de uma organização,

em um determinado momento ou situação. Do mesmo modo, Martins (2008, p.34) salienta que “clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo colaborador sobre características da organização”.

O clima organizacional é definido como indicador do grau de satisfação dos membros da organização, em relação a diferentes aspectos da cultura e também da realidade da organização, bem como: políticas de recursos humanos, processo de comunicação, valorização profissional (CODA et al., 1993).

Através do clima organizacional é possível descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. E também, por se tratar de um conceito abrangente, é possível através dele resumir numerosas percepções em um pequeno grupo de dimensões a fim de caracterizar as percepções das pessoas (RIZZATTI, 2002).

Veloso et al. (2007, p. 2) acredita que,

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

Conforme Crespo (2004, p.1), “o clima é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados”. Já os autores Santos e Bedani (2004), afirmam que o clima organizacional é uma ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações, ele permite avaliar os processos de comunicação, condições físicas do ambiente de trabalho, satisfação, e motivação das pessoas.

Já de acordo com Chiavenato (2009, p.144), “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação”. Na visão de Maximiano (2009), o clima organizacional em essência é caracterizado como uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus gestores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Em relação ao clima organizacional, Otaviano (2009) enfatiza que, ele afeta diretamente o ambiente, a cultura, a atmosfera organizacional, tornando-se um conceito fundamental para descrever o sentimento das pessoas nas organizações às quais estão diretamente ligadas.

O Quadro 1 apresenta uma evolução do conceito de Clima Organizacional, de acordo com a visão de diferentes pesquisadores sobre o tema.

Quadro 1- Síntese de conceitos de clima organizacional

DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTOR
Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros.	Forehand & Gilmer, 1964
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direto ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.	Litwin & Stringer, 1968
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente.	Campbell et al., 1970
Sistema predominante de valor de uma organização.	Katz & Khan, 1978
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional.	Kolb et al., 1978
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características.	Tagiuri, 1988
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.	Oliveira, 1996
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.	Resende & Benaiter, 1997
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.	Coda, 1997
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho.	Rizzatt & Colossi, 1998
Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização.	Srouf, 1998
Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica.	Graça, 1999
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.	Luz, 2001
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas.	Tachizawa, 2001
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados.	Wooldridge & Minsky, 2003
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização.	Puente-Palacios, 2004
Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho.	Bisvas & Varma, 2007
Clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação.	Chiavenato, 2009
Clima organizacional é um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em determinado momento ou situação.	Teixeira et al., 2010
Clima organizacional envolve percepções compartilhadas sobre diversas dimensões relacionadas a políticas e práticas de gestão de pessoas.	Iwai et al., 2016

Fonte: Adaptado de Coda et al. (2009, p.4)

Diante do Quadro 1, percebe-se o quanto o termo clima organizacional tem mudado ao longo dos anos. Primeiramente o termo clima era utilizado como sinônimo de ambiente, atualmente ele é utilizado para descrever as percepções que os colaboradores possuem em relação a organização em que estão inseridos.

Em relação ao clima organizacional, pode-se afirmar que um bom clima resulta na motivação dos colaboradores, e também traz benefícios para a organização. O clima diz respeito às percepções dos colaboradores referente ao seu ambiente de trabalho. E também, o clima organizacional é resultante de vários fatores, como por exemplo, a cultura da empresa, estrutura organizacional, coesão entre colegas, remunerações.

### 2.3 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

É importante analisar o clima de uma organização, a fim de obter as percepções dos colaboradores referente aos diversos aspectos que norteiam a organização, para tanto utiliza-se as pesquisas de clima organizacional. Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima é uma ferramenta importante e segura, que visa a busca pelos problemas dos recursos humanos na organização.

Conforme Bergamini e Coda (1997 apud ANTUNES e MOURO, 2008, p. 31), a pesquisa sobre clima organizacional pode ser considerada como instrumento onde é possível atender mais de perto as necessidades da organização, bem como do quadro de colaboradores.

Desse modo Gil (2012, p. 272), afirma que as organizações desenvolvem sistematicamente pesquisas sobre clima organizacional, com o objetivo de:

- a) identificar as atitudes dos colaboradores em relação a programas e políticas da empresa, a fim de avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for necessário;
- b) fazer com que a gerência compreenda os pontos de vista dos colaboradores, com intuito de melhorar as relações de trabalho entre eles;
- c) identificar as opiniões e atitudes dos colaboradores;
- d) acompanhar estudos sobre a eficiência organizacional, e com base nos resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, melhorar a compreensão dos fatores que interferem na satisfação dos colaboradores;
- e) demonstrar que a empresa se interessa pela opinião dos colaboradores, para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para Veloso et al. (2007), a pesquisa de clima organizacional possui como objetivo, compreender como estão as relações entre a organização e as pessoas, não apenas do ponto de vista da satisfação e motivação, e também aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio.

Já os autores Bergamini e Coda (1997 apud HASHMIOTO et al., 2010, p. 5), definem clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e seus colaboradores. A pesquisa de clima representa um modo constante de obter e fornecer *feedback* em relação ao atendimento das necessidades dos colaboradores. Essa pesquisa, quando bem aplicada é capaz de promover uma evolução nas relações de trabalho, pois é considerada mecanismo que

orienta formas a fim de melhorar o ambiente organizacional e conseqüentemente pode alavancar o sucesso organizacional.

Para Gasparetto (2009 apud OTAVIANO, 2008), a pesquisa de clima é antes um meio do que um fim, para compreender o que pensam os colaboradores, e desse modo, poder tomar atitudes no que se refere à administração dos recursos humanos.

Os autores Lima; Amorim; Fischer (2013), afirmam que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta geralmente conduzida pela área de recursos humanos nas organizações. Essa ferramenta faz parte de um processo que envolve a mensuração da percepção dos colaboradores sobre as práticas, bem como as relações que se constituem.

A pesquisa de clima é muito importante, pois é uma forma de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho, verificar seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade da organização (BISPO, 2006).

Desse modo, a análise, o diagnóstico e também as sugestões proporcionadas pela pesquisa de clima organizacional, são instrumentos valiosos utilizados a fim de melhorar a qualidade e também a adoção de políticas de melhorias dentro da organização.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

“A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover.” (MAXIMIANO, 2011, p.235). O mesmo autor ainda complementa que, em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado por algum tipo de motivo ou razão.

Segundo Ribeiro (2016, p.85), “o fator da motivação tem suas raízes na relação ideal trabalho-resultado na qual o indivíduo, ao expandir suas potencialidades, projeta-se profissionalmente, é premiado, e com isso vê conquistados os seus ideais de vida”.

Segundo Gil (2012), a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Já Maximiano (2012), afirma que a motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. Conforme o mesmo autor:

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação é: *uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.*

A partir das definições sobre clima organizacional, percebe-se que o desempenho humano no trabalho não só está relacionado as experiências, habilidades, mas também pela motivação no trabalho.

Possuir um entendimento básico sobre as teorias de motivação pode ser útil a fim de motivar as pessoas dentro das organizações. Sendo assim, apresenta-se a seguir a Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg, e também a Teoria das três necessidades de McClelland.

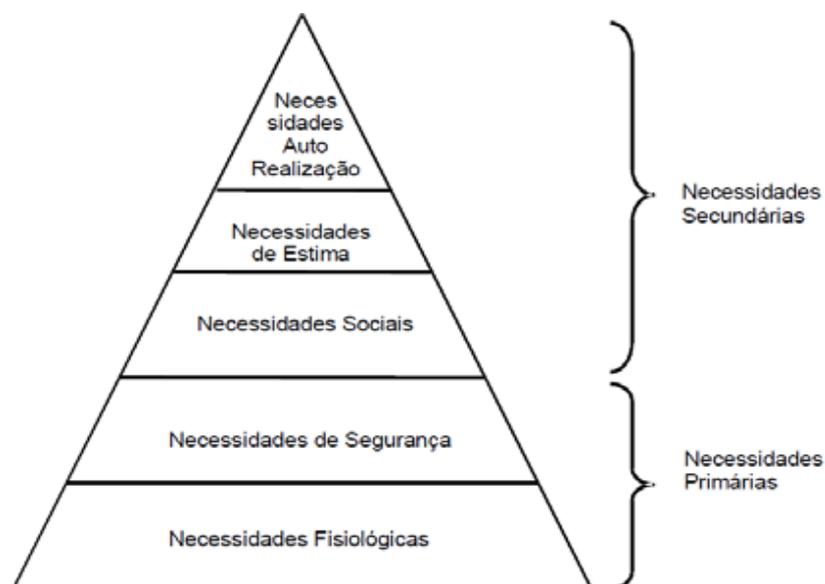
#### **2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

As necessidades humanas obedecem a uma ordem de importância e podem ser dispostas numa hierarquia ou em uma pirâmide: na base estão as necessidades básicas e no topo encontra-se as necessidades de realização pessoal (RIBEIRO, 2016).

De acordo com Gil (2012), o psicólogo Abraham Maslow (1987), constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a maioria das pessoas possui uma tendência no sentido de procurar primeiramente satisfazer as necessidades básicas. Após ter sido atendidas as necessidades básicas, procura-se satisfazer as necessidades de segurança, e em seguida as necessidades de associação, as de status e as de auto realização.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011 p.239)

Conforme a Figura 1, percebe-se através da hierarquia das necessidades de Maslow que as pessoas são motivadas por diversas necessidades. De acordo com Montana e Charnov (2010, p.229), “existe uma tendência natural na qual os indivíduos se tornam conscientes de cada uma das necessidades, sendo motivados por elas em ordem ascendente”.

#### 2.4.2 Teoria dos dois fatores

Segundo Gil (2012), o psicólogo Frederick Herzberg no ano de 1975 ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores, ou seja a teoria dos dois fatores.

Lacombe e Heilborn (2008, p.333) afirmam que, os fatores motivacionais são considerados como fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, intrínsecos à pessoa, já os fatores higiênicos são considerados como fatores externos, que correspondem ao ambiente de trabalho.

De acordo com Maximiano (2012), os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material mais saudável e influenciam a satisfação com as condições nas quais o trabalho é realizado, como por exemplo relações entre colegas e chefia. Já em relação aos fatores motivacionais, as condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para a realização do trabalho, para que haja motivação é essencial que o colaborador se sinta sintonizado com o trabalho em que realiza.

Quadro 2 - Teoria dos dois fatores

FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRÍNSECOS	FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRÍNSECOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRABALHO EM SI</li> <li>• REALIZAÇÃO DE ALGO IMPORTANTE</li> <li>• EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE</li> <li>• POSSIBILIDADE DE APRENDIZAGEM</li> <li>• CRESCIMENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTILO DE LIDERANÇA</li> <li>• RELAÇÕES PESSOAIS</li> <li>• SALÁRIO</li> <li>• POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</li> <li>• CONDIÇÕES FÍSICAS E SEGURANÇA DE TRABALHO</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2011, p.243)

De acordo com o Quadro 2, os fatores relacionados a satisfação no trabalho são considerados como fatores motivacionais, quando aumentados resultam em níveis mais elevados de satisfação. Já os fatores relacionados a insatisfação, são considerados como fatores higiênicos, e esses quando deficientes aumentam a insatisfação no trabalho.

### 2.4.3 Teoria das três necessidades

De acordo com Montana e Charnov (2010, p.236), “o estudo de David McClelland ressalta que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas por meio de interação com o meio ambiente”. De acordo com o mesmo autor, a teoria das três necessidades considera três motivações: a necessidade de realização, a necessidade de poder, e a necessidade de afiliação ou de associação.

Em relação as três necessidades Daft (2010) afirma que:

1. *Necessidade de realização*: consiste no desejo de realizar algo difícil, atingir um alto padrão de sucesso, dominar tarefas complexas e ultrapassar os outros;
2. *Necessidade de associação*: consiste no desejo de formar relacionamentos pessoais próximos, evitar conflitos e estabelecer amizades calorosas;
3. *Necessidade de poder*: consiste no desejo de influenciar ou controlar os outros, ser responsável por eles e ter autoridade sobre eles.

Segundo Daft (2010), a teoria das necessidades adquiridas, também conhecida como teoria das três necessidades, propõe que certos tipos de necessidades são adquiridas durante a vida dos indivíduos. Segundo o mesmo autor, “em outras palavras, as pessoas não nascem com essas características, mas podem aprendê-las por meio de suas experiências de vida”.

Diante do exposto, percebe-se o quanto as pessoas são provindas de inúmeras necessidades, que as diferem umas das outras. Desse modo, conforme as teorias apresentadas, percebe-se que o comportamento das pessoas é influenciado pelo fator motivação alterando desse modo o clima organizacional.

A partir do levantamento bibliográfico, percebe-se o quanto a preocupação com os colaboradores da organização é importante, sem as pessoas as organizações não existiriam. Anteriormente não havia preocupação com os colaboradores, essa preocupação sobre o clima organizacional teve início a partir dos estudos de Hawthorne em 1927.

A partir dos estudos de Hawthorne, estudou-se pela primeira vez o clima organizacional, onde houve preocupação com a motivação dos colaboradores, a fim de compreender as relações entre as pessoas e também a importância de ouvir os colaboradores a fim de melhorar a produção (MARRAS, 2011). E foi assim que as pessoas começaram a ter um papel de destaque dentro das organizações, e desse modo deu-se o início aos estudos sobre clima organizacional.

Diante do exposto, percebe-se que o clima organizacional é uma ferramenta importante de *feedback*, onde é possível identificar os pontos fortes e também os pontos fracos da organização. A fim de saber como que está o clima organizacional de uma organização, utiliza-se as pesquisas de clima organizacional, elas são consideradas como ferramenta segura que visa identificar as percepções dos colaboradores a respeito do clima.

Desse modo, percebe-se como analisar o clima organizacional é importante, pois através dele é possível identificar como que está a qualidade de vida dos colaboradores, a motivação e o que eles pensam sobre os diversos aspectos da organização.

## 2.5 LITERATURA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ENANPAD

Nesta sessão, estão descritos estudos referentes a clima organizacional, publicados nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) entre os anos de 1998 e 2016. Foram encontrados vinte e cinco artigos, que são apresentados a seguir, em ordem cronológica, do mais antigo ao mais recente.

### **a) Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**

O estudo realizado por Leitão, Guimarães e Rosal (1998), teve como objetivo acompanhar o clima organizacional da EMBRAPA e validar um instrumento de coleta de dados sobre clima organizacional em organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A população da qual foram retiradas as amostras foi composta por colaboradores da EMBRAPA com, pelo menos, segundo grau de escolaridade. A escolha desta amostra deu-se através do método de amostragem aleatória estratificada, por unidade de lotação e natureza da categoria

funcional. O método de coleta de dados foi através de um questionário, com escala de seis pontos.

Foi realizado uma pesquisa longitudinal, onde primeiramente, foi formulado um modelo que envolve quatro dimensões do clima organizacional: dimensão ocupacional (responsabilidade, desempenho e desenvolvimento profissional); dimensão organizacional (condições de trabalho apropriadas), psicossocial (estilo de gerência, reconhecimento, participação, cooperação e comprometimento) e extra organizacional (relações externas e internas à Empresa).

Após a aplicação do questionário constatou-se que o modelo apresentava algumas questões com oposição em relação ao tema em estudo, desse modo, optou-se pela exclusão dessas questões. Na segunda aplicação, o modelo foi reformulado, levando em consideração sete fatores: gerenciamento centrado em pessoas e produção, comprometimento com a organização, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance de resultados organizacionais, condições de trabalho e autogestão de equipes de trabalho.

Os resultados encontrados neste estudo indicam que o instrumento com os sete fatores, possui consistência suficiente para possibilitar diagnósticos de clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica. Sua utilização em realidades diferentes deve ser analisada, pois existem características distintas de uma organização para outra. Os autores destacam que o presente instrumento é destinado a colaboradores com nível de escolaridade a partir de segundo grau.

Através desse estudo os autores afirmam que a realização de estudos longitudinais, é importante para o acompanhamento do impacto de processos de trabalho e das mudanças organizacionais.

#### **b) Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A.**

O estudo de Oliveira e Moraes (1999), apresentou como objetivo a busca do resgate das correntes teóricas e práticas do clima organizacional e as práticas para sua implantação no âmbito do Banco do Brasil S.A. e como se deu esse processo, à luz das referências teóricas e práticas disponíveis. Desse modo, realizou-se um estudo a fim de analisar o processo de implantação de um instrumento de clima organizacional no Banco do Brasil S.A.

Como metodologia do estudo, foi utilizada uma pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, com as partes envolvidas durante o processo de implantação da pesquisa de clima organizacional. Primeiramente, a pesquisa validou o instrumento que foi realizado em

1997, envolvendo as maiores agências do Banco do Brasil. Após quatro meses da aplicação, percebeu-se que, das 131 agências participantes da pesquisa, 61 haviam implementado a proposta de melhoria.

O instrumento final para realização da pesquisa foi chamado de Climapró, realizado através da aplicação de questionário, composto por 66 questões, baseados na escala *Likert*, de seis pontos. O questionário compreende três dimensões: ocupacional (desenvolvimento profissional); organizacional (condições de trabalho, recompensa e volume de trabalho, clareza organizacional e padrão de desempenho); e psicossocial (estilo de gerencia, reconhecimento, comprometimento organizacional e autogestão).

Cada colaborador teve acesso aos resultados de sua equipe de trabalho e aos resultados gerais de sua unidade, e também, os gestores das unidades terão acesso aos resultados de sua unidade e os resultados de todas as equipes sob sua responsabilidade.

### **c) O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB**

O estudo realizado por Sá et al. (2006), apresenta os conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional, que muitas vezes são confundidos, pensando-se que são sinônimos. A cultura envolve valores mais profundos enquanto que o clima tem natureza mais transitória. A eficácia do clima e da cultura é devido ao fato de que eles possuem relação entre a organização e as pessoas, dando importância às suas expectativas ligadas ao trabalho.

Neste estudo, os autores identificaram através de estudo de caso, a relação entre a cultura e o clima organizacional nos Centros da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), *Campus I*. A pesquisa é de caráter descritivo, cuja população compreende 1.279 docentes ativos dos sete centros da UFPB, sendo a amostra utilizada de 12% e 20% do total efetivo, e os participantes da pesquisa escolhidos aleatoriamente. Os dados foram coletados por meio de um questionário fechado contendo 48 questões, sendo dividido em duas partes: a primeira, visando buscar informações sobre cultura organizacional e a segunda, sobre clima organizacional. Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem quantitativa.

Para realização desta pesquisa os autores associaram os 7 fatores do modelo de Kolb as quatro dimensões do modelo de Quinn (1988), e criando mais um fator essencial a análise do clima: o reconhecimento. Desse modo, foram utilizados os seguintes fatores nesta pesquisa: liderança e responsabilidade, referentes ao modelo inovativo; padrões e recompensas, referentes ao modelo hierárquico; clareza e conformidade ligadas ao modelo racional e, também, apoio e reconhecimento, característicos do modelo grupal.

Como resultados da pesquisa os autores constataam que no centro de Ciências Humanas, Letras e Artes e no centro de Ciências Exatas e da Natureza, há equilíbrio entre as quatro dimensões, mas predomina o modelo racional, onde os colaboradores têm liberdade em assumir papéis de liderança e são recompensados por isso. O que significa que o clima favorece a autonomia dos pesquisados para tomar decisões e resolver problemas.

Já no centro de Ciências Jurídicas predomina o modelo hierárquico indicando que a cultura está centralizada nos valores e nas normas relacionados à burocracia; na garantia da estabilidade e previsibilidade. Em relação aos indicadores do clima organizacional verificou-se que as variáveis mais citadas foram: padrões, responsabilidade e reconhecimento.

No centro de Ciências da Saúde, predominam os quatro modelos culturais, e como indicadores do clima organizacional aparecem reconhecimento e liderança. E por fim no Centro de Ciências Sociais Aplicadas a cultura hierárquica é a predominante, centralizada na rigidez e com líderes conservadores. Quanto às variáveis do clima organizacional, a liderança e o reconhecimento se destacam.

Com base nos resultados encontrados nos diferentes centros, os autores concluem que não é oferecida atenção suficiente às percepções dos colaboradores. Os diretores devem assegurar a qualidade do clima e das relações interpessoais, através do reconhecimento e o apoio, o que favorece a desempenho do grupo e da organização como um todo.

#### **d) Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na Múltibras S/A Eletrodomésticos**

O estudo de Oliva, Peral e Falchi (2007), teve como objetivo descrever o processo de ações de melhoria implementadas a partir das informações obtidas após a realização de pesquisa de clima organizacional. Para a realização deste trabalho os autores fizeram uso de uma pesquisa empírica qualitativa, de caráter exploratório-descritivo desenvolvido por meio de um estudo de caso na Múltibras S.A. Eletrodomésticos.

É essencial para uma organização que ela saiba como que se sentem os seus colaboradores, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima organizacional, bem como: remuneração, trabalho que realizam, relacionamento entre os setores da organização, estabilidade no emprego, condições de trabalho, entre outros.

Além de pesquisa interna, a organização realiza também entrevistas de desligamento, programas de sugestões, linha direta com o presidente e pesquisa da Revista Exame/Você S/A. As pesquisas são realizadas a cada dois anos, o questionário é desenvolvido pela área de Recursos Humanos Corporativo, tendo como público-alvo os colaboradores internos da

organização, incluindo gestores, diretores e também estagiários. O período de coleta de dados é de três semanas, e os resultados são divulgados via correio eletrônico e publicados no jornal interno da Múltibras S.A.

Após ter sido realizada as pesquisas, são realizados através de Recursos Humanos Corporativo os processos de melhorias e as ações corretivas pós-pesquisa. O critério para ver qual ponto necessita de melhoria é de acordo com o maior desvio apresentado em relação ao resultado esperado. Os colaboradores participam da investigação das causas dos problemas e implantação das melhorias e ações através da formação de um Comitê denominado “Grupo de Gestão do Clima”, no qual são elaborados planos de ação a fim de haver melhorias nos pontos falhos encontrados.

#### **e) Clima Organizacional: um levantamento sobre a utilização de instrumentos de pesquisa em empresas que atuam no mercado brasileiro**

O estudo realizado por Nakata, Veloso e Fischer (2007), tem por objetivo apresentar uma perspectiva teórica sobre clima organizacional e realizar um levantamento empírico com gestores ligados à Gestão de Pessoas, com intuito de investigar a utilização de pesquisas de clima organizacional no mercado brasileiro.

A metodologia de pesquisa utilizada pelos autores foi à pesquisa empírica, onde utilizaram a metodologia *survey*. Foram aplicados questionários, pessoalmente ou via internet de acordo com a disponibilidade dos respondentes, a profissionais ligados à Gestão de Pessoas, como estudantes de MBA, participantes de grupos informais de Recursos Humanos e de pessoas conhecidas dos pesquisadores. A amostra é proposital, não probabilística, composta por uma população com determinadas qualificações essenciais para a participação na pesquisa. Foram validados 55 questionários dos 180 que foram aplicados.

Segundo os autores Nakata, Veloso e Fischer (2007), as pesquisas de clima organizacional conseguem identificar as percepções que as pessoas possuem sobre uma realidade em um dado momento. Já o clima organizacional depende dos estímulos que a organização transmite aos seus colaboradores.

A maioria das organizações relata fazer uso de recursos próprios para realizar as pesquisas de clima organizacional. Para a pesquisa de clima organizacional ser bem-sucedida, é essencial que haja um responsável pela pesquisa dentro da organização, neste estudo percebe-se que a maioria das organizações tem o presidente como o principal responsável pela aplicação das pesquisas. A maioria das organizações afirma fazer comparações entre os

resultados das pesquisas antigas com os resultados atuais, e os disponibiliza através da intranet da empresa, workshops e murais da organização.

**f) O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie programas motivacionais no poder judiciário: os traços culturais de um tribunal regional**

O estudo realizado por Villardi, Naducci, e Deubeux (2007), é caracterizado como estudo de natureza empírica, teve como finalidade a concepção de metodologia para a realização de diagnóstico de clima organizacional, com ferramenta quantitativa para gestão de pessoas em um Tribunal do Poder Judiciário.

Esta pesquisa é um estudo de caso, exploratório, realizado através de pesquisa de campo e documental, observação direta e entrevistas em profundidade com roteiro. As entrevistas foram realizadas com oito gestores do Tribunal Regional, a partir da análise de suas respostas, elaborou-se um questionário de pesquisa de clima organizacional.

Os dados obtidos foram interpretados de forma qualitativa com apoio de dados documentais sobre a estrutura organizacional vigente. Para explicar a motivação, foi selecionado o estudo de David McClelland que ilustra as dimensões da motivação: afiliação, poder e realização. Os sete fatores de clima propostos foram associados aos três motivos sociais básicos de McClelland.

Após o questionário validado pelos entrevistados, o mesmo foi aplicado com oito perguntas fechadas e uma pergunta aberta referente ao poder. As perguntas que compõem o questionário foram respondidas em uma escala de seis pontos do tipo *Likert* com duas dimensões, uma associada à situação real e outra à situação ideal.

Após a análise dos resultados do pré-teste e ajustamento do questionário, a pesquisa abrange todo o Tribunal Regional. Os resultados demonstram pessoalismo onde apenas o juiz toma decisões, sobre quem vai participar da equipe, sendo ele uma pessoa autoritária e centralizadora.

Percebeu-se com este estudo que o setor privado possui um reconhecimento sobre a importância da gestão de pessoas, e também a capacidade de obter vantagens competitivas para as organizações. Enquanto que o setor público tem sido pressionado a modernizar sua gestão de pessoas, a fim de aumentar sua qualidade e eficiência na prestação de serviços.

### **g) Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma Instituição Financeira Capixaba**

O estudo realizado por Lemos e Martins (2007), possui como objetivo identificar e analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima, numa instituição financeira.

Mesmo inseridos na cultura organizacional, as pessoas são diferentes e organizam suas percepções a respeito da realidade de uma maneira muito peculiar. Desse modo, as avaliações de clima organizacional medem diferenças das percepções dos colaboradores. E estas percepções muitas vezes provocam reações diferentes as diversas práticas das chefias e organizacionais (LEMOS e MARTINS, 2007).

O estudo foi realizado com uma amostra de 159 colaboradores do Call Center, nos departamentos de análise de crédito, atendimento e cobrança, localizados em Vitória/ES. É caracterizado como pesquisa descritiva baseada em dados quantitativos, foi utilizado um questionário com 54 perguntas fechadas, com escala tipo *Likert* de cinco pontos.

Esta pesquisa apresentou como resultados, que a variável comportamento da chefia interfere nas demais variáveis de clima organizacional e na forma como os colaboradores percebem o ambiente organizacional. Pode-se dizer que, se o colaborador avalia a chefia de forma negativa, ele tende a avaliar outros aspectos da organização também de forma negativa e vice versa.

### **h) A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH**

O estudo realizado por Torres e Oliveira (2007), apresentou como objetivo o estudo de indústrias alimentícias de pequeno e médio porte do Estado do Rio Grande do Norte, analisando a influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional.

O clima organizacional pode ser considerado como a reação positiva ou negativa compartilhada pelos colaboradores ao perceber múltiplos aspectos da vida organizacional. Já os estudos sobre clima organizacional são importantes a fim de promover um diagnóstico para a organização, mostrando onde encontram-se as áreas mais deficitárias.

Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória de caráter quantitativo, a amostra selecionada foi 23 empresas de todas as regiões do Estado, a amostragem é do tipo não probabilística por acessibilidade, e composta por 197 colaboradores e nove dirigentes

empresariais. O questionário conta com 49 questões referentes ao clima organizacional e 25 a respeito da efetividade organizacional.

Como resultados da pesquisa, tem-se a insatisfação por parte dos colaboradores em relação a seleção das pessoas para ocupar os cargos, os colaboradores identificaram que a organização possui uma dificuldade de selecionar as pessoas mais adequadas para ocupar cada cargo. Já em relação a fase de incorporação de novos colaboradores, é bem vista por eles, a organização se mostra muito atenciosa, dando apoio e acompanhamento nas atividades cotidianas, e oferece também treinamento e formação para desempenharem melhor as tarefas.

#### **i) Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados**

O estudo de Veloso et al. (2007), teve como objetivo discutir a importância da categorização, apresentando resultados de um levantamento realizado em 2006, que envolveu 504 organizações que atuam no mercado brasileiro e 121.218 respondentes.

O uso das pesquisas de clima organizacional tem a função de analisar as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho, seu objetivo consiste em compreender como estão as relações entre a organização e as pessoas.

As categorias utilizadas foram identidade, satisfação e motivação, aprendizado e desenvolvimento, e liderança. Os resultados obtidos na categoria identidade mostram que a identificação das pessoas com os valores, objetivos e estratégias organizacionais determina seu comprometimento com a empresa. A categoria satisfação e motivação mostra a relevância que as várias formas de recompensas organizacionais, as atividades diárias, e o ambiente físico e social têm para os trabalhadores brasileiros.

#### **j) Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho**

O estudo realizado por Bedani (2007), teve como objetivo investigar a relação entre o clima organizacional e o desempenho das equipes de trabalho de uma instituição financeira. Este estudo foi realizado no Banco do Brasil S.A. O banco é um dos maiores e mais antigos conglomerados financeiros da América Latina, com quase 200 anos de existência, possuindo: mais de 30.000 pontos de atendimento distribuídos por todo o território nacional, são 3.155 agências no país, 32 unidades no exterior e mais de 80.000 funcionários em seus quadros.

As análises deste estudo demonstraram que o clima organizacional é um bom preditor do desempenho das equipes, evidenciando-se o papel do estilo de gerenciamento adotado e a valorização das contribuições dos colaboradores na obtenção de resultados econômicos satisfatórios.

Encontrou-se como resultados, dentre as diversas ferramentas que apoiam a gestão de pessoas, caberia reavaliar a importância do gerenciamento do clima organizacional. Considerando-se que este gerenciamento poderia proporcionar à organização o envolvimento das pessoas com processos e práticas relacionados à efetividade das equipes e, por conseguinte, favorecendo o alcance de resultados, elementos indutores da lucratividade e competitividade organizacional.

#### **k) Indicadores sociais: um estudo do balanço social e pesquisa de clima organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**

O estudo realizado por Martins e Ferreira (2008), teve como objetivo analisar a responsabilidade social da Diretoria Regional de Santa Catarina com relação aos indicadores sociais internos do Balanço Social.

Este estudo é caracterizado com pesquisa exploratória-descritiva, realizada através de um estudo de caso, esse estudo foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias.

O Balanço Social fornece auxílio aos *stakeholders*, enquanto que a Pesquisa de Clima Organizacional apresenta um *feedback* dos *stakeholders* da organização. Desse modo, o Balanço Social e a Pesquisa de Clima Organizacional são ferramentas capazes de apresentar as conexões entre a Responsabilidade Social e o relacionamento com os *stakeholders* permite obter uma avaliação sobre a realidade da organização (MARTINS e FERREIRA, 2008).

Este estudo mostrou que os investimentos realizados pela ECT em 2005 em relação a 2004 sofreram aumentos em todos os itens (alimentação, saúde, previdência privada, educação, cultura, encargos sociais compulsórios, capacitação e desenvolvimento profissional, auxílio creche, participação nos lucros e resultados), com exceção do item segurança e medicina do trabalho, que se manteve inalterado.

Em relação às características analisadas das pesquisas de clima organizacional, houve um aumento nos benefícios oferecidos, já as variáveis desenvolvimento, ambiente físico, condições de trabalho e a integração empregado/empresa tiveram queda, resultando insatisfação dos colaboradores.

### **l) Dimensões do clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços**

O estudo realizado por Lazzari et al. (2009), é de caráter descritivo, e possui como objetivo verificar as dimensões de análise que compõem o clima organizacional de uma empresa atuante no segmento de transporte coletivo urbano de uma cidade de porte médio do Rio Grande do Sul.

Durante o estudo foi realizada uma entrevista semi-estruturada com quinze colaboradores da organização estudada, e com bases nas informações obtidas foi elaborado um questionário com escala do tipo *Likert* de cinco pontos, aplicado a 1.375 colaboradores. A maioria dos respondentes é do gênero masculino, a média de idade encontrada foi de 36,8 anos e com relação à profissão exercida 86,17% dos respondentes ocupam cargos operacionais, motorista e cobrador.

Para análise dos dados referentes ao clima organizacional, foram propostos cinco fatores: comunicação, imagem da empresa, motivação e reconhecimento, equipe de gestão e coordenação e relacionamento interpessoal. Em relação ao fator comunicação, a opinião dos colaboradores para a solução de problemas e tomada de decisão é bem aceita pelos gestores, resultando um bom desempenho das atividades, acarretando assim, uma boa imagem da empresa.

Em relação a motivação e reconhecimento a organização estudada valoriza a questão da remuneração, proporcionando benefícios aos seus colaboradores, o que influencia no clima organizacional. A organização promove também o desenvolvimento de carreira, o que motiva o colaborador a permanecer na organização, e desse modo melhorar o seu desempenho, a fim de crescer profissionalmente dentro da organização.

As questões referentes à equipe de gestão e coordenação, os colaboradores afirmam que seus chefes tratam todos de forma igualitária, promovendo um bom ambiente de trabalho. E por fim é tratado o fator relacionamento interpessoal, o qual demonstra companheirismo, cooperação entre os colegas e boas relações no ambiente de trabalho.

### **m) Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional**

O estudo realizado por Coda et al. (2009), possui como objetivo explorar os conceitos de Satisfação no Trabalho e de Clima Organizacional junto a profissionais de organizações da região metropolitana de São Paulo. O estudo foi realizado a partir de dados primários de uma

amostra de 518 sujeitos vinculados a organizações do setor público e privado, obtida mediante pesquisa realizada durante o ano de 2008 na região metropolitana de São Paulo.

O estudo de Coda et al. (2009), apresentou-se em duas etapas, na primeira etapa da pesquisa, foram identificadas as principais dimensões do clima organizacional, com a finalidade de realizar um projeto piloto, através da aplicação de um questionário com escala do tipo *Likert* de dez pontos. A amostra foi intencional, formada por 400 respondentes, cuja critério para participação na pesquisa era estar formalmente empregado em uma organização.

Na segunda etapa da pesquisa, foi voltada para a tentativa de verificar a possibilidade de agrupar as dimensões expostas na teoria e confirmadas pela AFC (análise fatorial confirmatória) em outras dimensões mais abrangentes. Foram geradas cinco novas dimensões nomeadas vetores do Modelo IMCO (instrumento de medida do clima organizacional). O primeiro vetor é a motivação, que abrange as dimensões de reconhecimento, comprometimento e progresso profissional. O segundo vetor é a liderança, integrado pelas dimensões estilo gerencial, trabalho em equipe e competição no trabalho.

Este estudo apresentou como resultados, que o modelo IMCO proposto pelos autores tem propriedades relevantes para avaliar as 16 dimensões de percepções dos colaboradores em relação a seus ambientes de trabalho. Este modelo pode ser aplicado em vários tipos de organizações dentro do contexto brasileiro.

#### **n) Um estudo sobre o clima organizacional nos departamentos de contabilidade de empresas de grande porte**

O estudo sobre clima organizacional nos departamentos de contabilidade de organizações de grande porte realizado por Silva, Santos e Santos (2010), apresentou como objetivos conhecer a percepção dos contabilistas em relação ao clima organizacional e os aspectos que podem influenciar em sua motivação.

Como coleta de dados foi enviado via e-mail, um questionário com 28 questões baseadas na escala de Kolb (1978), a qual é constituída pelos fatores de conformidade, apoio e calor humano, liderança, recompensas, padrões, clareza e responsabilidade. A amostra foi constituída por 50 contabilistas. Foram realizados testes de hipóteses para relacionar os sete fatores da escala de Kolb aos motivos de realização, poder e afiliação da Teoria de McClelland.

A realização de estudos sobre clima organizacional em organizações de grande porte no Brasil tem se tornado uma prática cada vez mais constante, as organizações são formadas

por departamento, que juntos reúnem um conjunto de indivíduos com aptidões e características similares (SILVA, SANTOS e SANTOS, 2010).

O estudo apresentou como resultados, que o gênero possui influência na percepção do clima organizacional nos fatores de liderança e de responsabilidade. Os contadores que possuem graduação veem o clima organizacional desfavorável em relação ao apoio, liderança e responsabilidade, já os contadores que estão cursando a pós-graduação, veem como desfavorável os fatores de recompensa e clareza. Já os bacharéis em contabilidade possuem uma visão favorável ao clima organizacional nos fatores de clareza, padrões, recompensa e apoio. Desse modo, percebe-se que as percepções dos contabilistas mudam de acordo com sua escolaridade.

O estudo também mostrou como resultado, relação à teoria da motivação, onde os graduandos são os que apresentam os melhores índices para os motivos de poder, recompensa e afiliação, comparados aos demais níveis de graduação. Os autores deste estudo afirmaram que os graduados demonstram maior motivação, e também as mulheres são as que apresentam menor satisfação com o trabalho que realizam.

#### **o) Relações entre intra empreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro – Um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil**

O trabalho realizado por Hashimoto et al. (2010), possui como objetivo avaliar as relações entre as características de intra empreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro. Este estudo foi realizado através da aplicação de uma pesquisa com mais de 140 mil colaboradores de 552 organizações do Brasil em 2008.

O estudo contou com duas hipóteses, onde H1 verifica se intra empreendedorismo exerce mais influência do que clima organizacional no desempenho financeiro, e H2 verifica-se o clima organizacional exerce mais influência do que intra empreendedorismo no desempenho financeiro.

Esta pesquisa é considerada como análise quantitativa, pois os dados são oriundos de fontes primárias. O instrumento de coleta dos dados foi através de um questionário, com escala *Likert* de cinco pontos, enviado via e-mail aos respondentes, de forma direta e sem intermediários. O questionário conta com seis questões relacionadas com intra empreendedorismo e 62 questões relacionadas com o clima organizacional.

Já os resultados encontrados mostram que existe um alto grau de correlação entre clima organizacional e intra empreendedorismo. Onde as organizações de mesmo porte e setor, com melhor nível de intra empreendedorismo tendem a ter desempenho financeiro

melhor do que as características de clima organizacional, o que significa que não basta as organizações investirem em melhor clima interno para aumentar a competitividade, mas é necessário que elas criem condições para que seus colaboradores sejam estimulados a agir de forma pró-ativa na implantação de inovações no ambiente organizacional.

**p) A Influência do clima organizacional nos ativos intangíveis: Proposta de uma sistemática para melhoria do valor das empresas**

O trabalho de Abbas et al. (2010), teve como objetivo propor uma sistemática para melhoria do valor da empresa através da influência do clima organizacional nos ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis vêm ganhando ultimamente bastante importância para as organizações. Desse modo, este estudo de natureza exploratória e descritiva, parte da ideia de que as dimensões do clima organizacional podem exercer influência sobre os ativos intangíveis, e também que mudanças nas dimensões consideradas críticas, podem também resultar em melhorias nos intangíveis.

O referido estudo apresentou como resultados, que a união de duas variáveis, dimensões do clima organizacional e ativos intangíveis, pode exercer influência uma sobre a outra trazendo assim, benefícios para a organização. Bem como, os ativos intangíveis quanto as dimensões do clima são uma realidade inquestionável e devem se tornar focos de investimentos nas organizações.

**q) Comportamento pró-ativo: O impacto do clima organizacional**

O comportamento pró-ativo é caracterizado como sendo aquele comportamento em que o colaborador contribui para a efetividade da organização, é a busca espontaneamente por mudanças no ambiente de trabalho, implementação de novas ideias (VEIGA, PORTO e LABOISSIÈRE, 2012).

Os autores desenvolveram dois estudos, o primeiro estudo teve como objetivo construir e validar uma escala de clima organizacional para a pró-atividade. Para este estudo foi utilizada uma amostra de conveniência de 525 trabalhadores, de 15 organizações do Distrito Federal. O instrumento de coleta de dados contava com 59 itens, doze pertenciam ao fator estrutura organizacional, dez itens aos fatores, estratégia organizacional, normas para a diversidade, ambiente interno e externo, liderança, e sete itens ao fator reconhecimento e

recompensa. Para responder ao instrumento foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos.

Os resultados apontam que o fator ambiente interno e externo, que compreende a comunicação interna, relacionamento entre as áreas, e se as contribuições dos colaboradores são ouvidas, mostra positividade nos resultados. Assim como os fatores liderança e diversidade, que englobam autonomia, e os erros vistos como possibilidade de aprendizado, também se mostram positivos.

Já o segundo estudo teve como objetivo avaliar o impacto do clima organizacional para a pró-atividade sobre o comportamento pró-ativo. Para este estudo foi utilizada a mesma amostra. Os participantes além de responderem à escala de clima para pró-atividade, responderam também a escala de comportamentos pró-ativos. Essa escala é composta por 27 itens respondidos em uma escala tipo *Likert* de sete pontos.

Como resultados do segundo estudo, os autores encontraram a estrutura organizacional sendo um fator impeditivo à pró-atividade. No qual o comportamento pró-ativo explicado pelos fatores liderança, diversidade, e ambiente interno e externo, sendo o último fator o que teve mais significância.

De acordo com os autores do estudo, conclui-se que é mais provável que o comportamento pró-ativo aconteça em ambientes em que o colaborador percebe que a organização é flexível, busca acompanhar as mudanças, ouve as ideias de seus clientes internos e externos, e que são aceitos risco.

**r) Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional: Um estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**

O estudo de Andrade, Fischer e Stefano (2011), tem como objetivo investigar como as variáveis que retratam a percepção dos colaboradores sobre confiança se manifestam no clima organizacional em diversas organizações no Brasil.

O estudo se caracteriza como pesquisa descritiva, e a coleta de dados foi baseada na metodologia *survey*. O questionário utilizado foi validado por Veloso *et al.* (2007). A amostra das empresas foi por conveniência, ou seja, aquelas que se candidataram a participar da pesquisa, em número de 481 organizações.

O questionário é composto por quatro partes: caracterização dos respondentes; uma questão com o objetivo de identificar a expectativa dos colaboradores em relação ao trabalho; 68 questões que visam identificar o grau de satisfação dos respondentes em relação ao seu

ambiente de trabalho (clima organizacional) que são agrupadas em: identidade, satisfação/motivação, aprendizado/desenvolvimento, liderança, e cinco questões que variam a cada ano da pesquisa, que não foram consideradas nas análises deste artigo. Foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos.

O estudo apresentou como resultados uma maior concordância nas questões analisadas do que discordância. Sendo assim, pode-se verificar que a percepção sobre justiça organizacional e interpessoal é positiva nas organizações pesquisadas. Com base nesse estudo, os autores conseguem concluir que as pessoas confiam na organização na qual trabalham e também em seus chefes. Já em relação à confiança interpessoal 57,62% dos respondentes afirmaram confiar nos seus colegas de trabalho, o que é benéfico para as organizações, e o fator que ficou com o menor índice de satisfação foi em relação ao aprendizado e desenvolvimento.

#### **s) Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino**

O estudo realizado por Moro et al. (2012), busca avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino.

Para a realização desta pesquisa contou-se com a participação de 65 servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e fez-se uso da aplicação de um questionário com escala tipo *Likert*, de cinco pontos, para a coleta dos dados. A pesquisa é classificada como exploratória de caráter quantitativo. O questionário foi dividido em dois blocos, no primeiro bloco contendo os dados pessoais do entrevistado e no segundo bloco composto por 40 questões, que foram distribuídas conforme os sete fatores indicadores do clima organizacional.

Com base nesta pesquisa Moro et al. (2012), constatou o predomínio de servidores do gênero feminino, com idade acima de 40 anos, onde a maioria dos servidores possui ensino superior ou pós-graduação completa. A maioria dos servidores trabalha na instituição há mais de dez anos na instituição. Os resultados referentes ao clima organizacional possuem uma avaliação favorável, tomam destaque estilo de gestão, trabalho realizado, comprometimento e comunicação. Já o relacionamento interpessoal, capacitação e realização profissional e condições físicas de trabalho aparecem como pontos que precisam de melhorias.

No relacionamento interpessoal, existe a necessidade de promover a integração dos servidores dos diferentes setores e departamentos da unidade de ensino. Em relação à

capacitação e realização profissional os colaboradores se mostram insatisfeitos, mas isso se justifica por estes possuem um plano de carreira estabelecido pela legislação e só é possível mudar de cargo mediante nova realização de concurso público. A variável condição física de trabalho foi considerada passível de melhoria. Já o estilo de gestão revela a satisfação dos servidores com a direção da unidade de ensino e com seus superiores imediatos. E por fim a variável envolvimento/comprometimento obteve os maiores índices satisfatórios.

#### **t) Acreditação hospitalar *versus* clima organizacional**

O presente estudo realizado por Filho et al. (2013), é classificado como pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com o objetivo de verificar o clima organizacional de um hospital em processo de acreditação hospitalar e também verificar se o clima organizacional é percebido de forma igualitária por todos os colaboradores da organização.

Este estudo foi realizado com 160 servidores efetivos e terceirizados do hospital, se caracterizando como amostra intencional por conveniência. Como coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, com uso de uma escala tipo *Likert*, de quatro pontos. Foi proposta também uma escala para verificar o clima organizacional através de quatro dimensões: satisfação com as condições de trabalho, com o contexto social, com a relação de troca entre indivíduo e organização e em relação ao vínculo entre indivíduo e organização. Esta pesquisa foi realizada, a partir de análises de *cluster* e discriminante, onde foram identificados dois *clusters* e uma avaliação negativa do clima organizacional em grande parte das variáveis

O estudo apresentou como resultados que a maioria dos respondentes são mulheres, com idade entre 24 a 29 anos. A maior parte dos entrevistados possui ensino médio completo e cerca de 47,5% ocupam cargos de nível técnico. O *cluster* um, era composto por colaboradores do sexo masculino, que pretendem ficar no mesmo cargo e se mostravam mais satisfeitos com relação às “condições de trabalho” e “vínculo entre indivíduo e organização”. O *cluster* dois era representado em sua maioria por mulheres que almejam melhorar de cargo, e se mostram pouco satisfeitas, em trabalhar na organização.

Os autores do estudo perceberam ao analisar os dois *clusters*, que os dois se mostram insatisfeitos nas relações entre o indivíduo e a organização. As relações entre indivíduo e organização, ainda não são percebidas de maneira satisfatórias em organizações que passam por este processo, assim como levanta indícios de que políticas de promoções e incentivos podem promover e melhorar o clima organizacional.

#### **u) Da racionalidade instrumental para a substantiva: Um estudo exploratório sobre a gestão de clima organizacional em uma mineradora**

O estudo de Lima, Amorim e Fischer (2013), buscou analisar como se dá processo de apropriação da racionalidade substantiva pela Gestão de Clima Organizacional na organização ALN. Este estudo foi realizado de forma longitudinal entre os anos de 1999 a 2005, utilizando-se uma pesquisa documental histórica, foi realizado também entrevistas com os gerentes.

De acordo com os mesmos autores, a racionalidade instrumental destaca-se a desumanidade, o egocentrismo, e também a violência. Já a racionalidade substantiva permite aos indivíduos organizar e dividir as suas vidas pessoais em busca de auto realização e autodesenvolvimento.

Em relação as pesquisas de clima organizacional, percebe-se que há no mercado pesquisas comparativas que visam mensurar e divulgar as melhores práticas de gestão de pessoas utilizadas nas organizações. As pesquisas de clima organizacional, servem como fontes de sugestões sobre o que está sendo praticado e o que está sendo descartado nas organizações. As organizações que participam de pesquisas de clima são consideradas as organizações que apresentam um melhor ambiente de trabalho para se trabalhar (LIMA, AMORIM e FISCHER, 2013).

Este estudo apresentou como resultados, que as pesquisas realizadas entre 1999 e 2003 possuíam características principalmente de racionalidade instrumental, já os estudos de 2005 demonstrou ter se tornado um facilitador das características da racionalidade substantiva. A pesquisa de 2005 teve como contribuição a participação do subjetivo/qualitativo na realidade organizacional.

#### **v) Clima organizacional entre guardas civis municipais (GCMs) da região do ABC**

De acordo com Barthasar, Kubo e Oliva (2015), há poucos estudos sobre clima organizacional em setores públicos, principalmente na área de segurança pública. Desse modo, o objetivo desse estudo é identificar e analisar como se configura o clima organizacional entre Guardas Civis Municipais (GCMs) em uma das regiões mais industrializadas do país, o ABC.

De acordo com os mesmos autores, o método de pesquisa utilizado foi um estudo descritivo, que investigou empiricamente o clima organizacional na Guarda Civil Municipal, através de uma *survey* com 253 GCMs. O levantamento dos dados foi realizado através de um

questionário, contendo uma escala de validade, a Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008), com 63 perguntas que se subdividem para formar ao final cinco fatores do clima organizacional.

Em um cenário de rápidas mudanças, as organizações preocupam-se em identificar as causas de desânimo dos seus colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Após uma análise do clima organizacional, pode-se adotar medidas a fim de identificar os problemas dos colaboradores (BARTHASAR, KUBO e OLIVA 2015).

Os resultados deste estudo mostraram um grande descontentamento em relação a remuneração, aos equipamentos necessários à realização das tarefas, local inadequado de trabalho, sendo que este foi considerado muito sucateado, e também apresentou um descontentamento em relação ao apoio organizacional e da chefia, bem como a coesão entre colegas.

#### **x) Clima organizacional e clima de segurança: A percepção de trabalhadores de uma Empresa de manutenção de máquinas pesadas**

Segundo Domingos et al. (2015), o estudo teve como objetivo identificar a relação entre clima organizacional e clima de segurança, apresentando os resultados de uma pesquisa sobre a percepção dos colaboradores de uma empresa de manutenção de máquinas pesadas.

A metodologia utilizada no referido estudo foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo e quantitativo, em uma organização denominada ficticiamente de Empresa Alfa. A seguir, os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, e também aplicado um questionário para os 236 colaboradores da área operacional e também realizado entrevista com os supervisores. A análise dos dados quantitativos, foi utilizada estatística descritiva e multivariada, e os dados qualitativos foi realizado uma técnica de análise de conteúdo.

O clima de segurança depende da forma como o colaborador percebe o comportamento de seus superiores e colegas de trabalho. O estudo do clima de segurança demanda investigar o clima organizacional, pois o clima de segurança advém das percepções sobre o clima organizacional (DOMINGOS et al. 2015).

Os resultados deste estudo indicaram avaliação acima da média tanto para os itens relativos ao clima organizacional como ao clima de segurança, 26,6% da variabilidade do clima de segurança é explicada pelo clima organizacional. O clima organizacional impacta o clima de segurança, que é entendido como uma percepção dos colaboradores em relação as normas, valores, procedimentos e práticas de segurança declarados e pela organização. Já o

clima de segurança é uma medida temporal das condições percebida pelos colaboradores a fim de adotar ou não o comportamento seguro durante as suas atividades no trabalho.

#### **y) Clima organizacional: Abordagem tradicional vs. abordagem configural**

Segundo os autores Iwai et al. (2016), o objetivo deste estudo é investigar a relação de clima organizacional com uma variável de resultado organizacional (*turnover*) a partir de duas abordagens diversas: uma mais tradicional, com foco nas dimensões independentes de clima, e a outra conhecida configural, com foco na análise das interrelações entre as categorias.

Como metodologia, realizou-se análise fatorial exploratória e análise de cluster para identificar os perfis de configuração de clima, a fim de relacionar os fatores e as configurações com rotatividade de pessoal.

O clima organizacional envolve as percepções dos colaboradores sobre diversas dimensões, relacionadas as políticas e também as práticas de gestão de pessoas. É mais interessante tratar as várias características de clima organizacional de forma isolada, sendo possível entender como elas se combinam e interagem. Desse modo, a abordagem configural para clima organizacional seria, uma possibilidade de capturar essas interações entre diversas dimensões de clima que compõem a percepção dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho (IWAI et al. 2016).

O presente estudo apresentou como resultados, a abordagem do clima organizacional como um sistema, considerando as interações entre as dimensões que compõem uma dada configuração, revela nuances interessantes que por outro lado ficam encobertas. A abordagem configural apresenta uma relação mais complexa de clima organizacional com *turnover*: a forma configural foi a única que não apresentou relevância para *turnover*, houve também efeito negativo no *turnover* evidenciando que a avaliação global positiva que os colaboradores fazem do ambiente de trabalho contribui para diminuir rotatividade nas organizações, os resultados mostraram um efeito moderador da variabilidade na relação entre elevação e *turnover*.

#### **z) Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade organizacional: Estudo de caso em empresas brasileiras**

O presente estudo realizado por Sierra, Marchiano e Banzato (2016), teve como objetivo principal identificar quais fatores de clima organizacional são relevantes para o surgimento e desenvolvimento da criatividade nas organizações brasileiras, e também validar

os construtos que compõem o fenômeno clima organizacional, amparado na teoria de Ekvall (1996), e criatividade, de acordo com Amabile (1997).

O método de pesquisa utilizado pelos autores foi pesquisa empírica descritiva, na qual foi utilizado questionário simplificado, elaborado por Moultrie e Young (2009), composto de 27 questões, submetido a 112 respondentes de empresas brasileiras nos setores industrial e prestação de serviços.

Segundo os mesmos autores, criatividade organizacional pode ser definida como a criação por indivíduos de valioso e útil produto novo, serviço, ideia, procedimento ou processo trabalhando juntos num complexo sistema. Já o clima, pode ser entendido como um atributo da organização, formado pelos sentimentos, atitudes e comportamentos que caracterizam cada organização.

Como resultados da pesquisa, os respondentes indicaram que os desafios, a liberdade de atuação, o suporte a novas ideias, confiança depositada são fatores relevantes para que a organização possa ser criativa. Bem como, o perfil dos colaboradores, o suporte da liderança e treinamentos também são importantes para a criatividade organizacional.

Através da análise dos artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) entre os anos de 1998 a 2016 percebe-se, a importância do estudo sobre clima organizacional. Segundo os autores Villardi, Naducci e Deubeux (2007), o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e também as atitudes dos colaboradores dentro das organizações.

Para Lazzari et al. (2009), o clima organizacional é considerado como indicador que mede o grau de satisfação dos colaboradores dentro da organização. Por meio dele é possível identificar os aspectos que norteiam as organizações, bem como remunerações, apoio da chefia, ambiente de trabalho, coesão entre os colegas de trabalho. De acordo com Lemos e Martins (2007), através do clima organizacional, pode-se identificar onde situam-se as deficiências das organizações, e após a identificação dessas deficiências é possível buscar soluções a fim de favorecer o clima.

No conjunto de artigos analisados, percebe-se que o clima organizacional afeta a motivação dos colaboradores, e desse modo afeta também a produtividade dos colaboradores dentro da organização. O clima é considerado a percepção que o indivíduo possui da organização na qual trabalha, ele influencia diretamente na motivação, e conseqüentemente na qualidade do trabalho (ABBAS et al. 2010).

As organizações possuem clima organizacional próprio, visto que a organização é única e possui características próprias. É essencial que a organização se empenhe a fim de construir um clima favorável para seus colaboradores, sendo que colaboradores bem motivados desempenham tarefas de forma mais positiva e de forma mais produtiva (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2010).

De acordo com a análise realizada nos artigos do EnANPAD, percebe-se o quanto as organizações preocupam-se com seus colaboradores, e desse modo, realizam pesquisas sobre o clima organizacional. Essas pesquisas analisam as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, são realizadas a fim de identificar os diferentes aspectos organizacionais, sejam eles coesão entre colegas, apoio da chefia, recompensas (SIERRA; MARCHIANO; BANZATO, 2016).

As pesquisas de clima são consideradas ferramentas seguras e objetivas, que visam soluções para os problemas reais na gestão dos recursos humanos dentro das organizações. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados através da pesquisa de clima organizacional, são considerados instrumentos valiosos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (CODA et al. 2009).

Para Moro et al. (2012), por meio das pesquisas de clima organizacional, pode-se obter base de informações e também compreender aspectos positivos bem como aspectos negativos que afetam o clima, e desse modo, obtém-se planos ou estratégias a fim de obter melhorias e alavancar a produtividade da organização.

Assim, diante dos artigos publicados no EnANPAD, percebe-se que os estudos sobre clima realizados em organizações estão sendo mais utilizados, os gestores passaram a dar mais importância ao seus colaboradores, pois são eles que movimentam as organizações a fim de atingir seus objetivos.

### 3 METODOLOGIA

Neste Capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização da presente pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65) “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho possui como tema o estudo do clima organizacional na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, localizada na cidade de Cerro Largo estado do Rio Grande do Sul. Com o intuito de analisar as percepções dos colaboradores em relação aos diversos aspectos da organização, utiliza-se a pesquisa de clima organizacional. Segundo Bispo (2006, p.1), “a pesquisa de clima é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos”.

A fim de atender os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com o intuito de descrever questões relacionadas à percepções dos colaboradores. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.52), a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. De acordo com o autor, ela envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, ela assume em geral a forma de levantamento. Já Gonsalves (2007), salienta que a pesquisa descritiva tem o propósito de escrever as particularidades de um objeto de estudo.

Em relação à natureza de pesquisa deste trabalho, esta é classificada como pesquisa de natureza quantitativa, de acordo com Malhotra (2012, p.111), “a pesquisa quantitativa é a metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

Já os autores Samperi; Collado; Lucio (2013), definem o estudo de natureza quantitativo como sendo aquele que se baseia em estudos anteriores, ele é muito utilizado a fim de consolidar as crenças e estabelecer com exatidão padrões de comportamento em uma população.

Conforme Gonsalves (2007), a pesquisa de natureza quantitativa consiste na explanação das causas, através de medidas objetivas, testando hipóteses, utilizando-se basicamente da estatística. Já para os autores Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa

quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

A referida pesquisa foi constituída de dados provenientes de fontes primárias, onde foi aplicado um questionário estruturado para os colaboradores da organização em estudo. A pesquisa realizada com dados provenientes de fontes primárias segundo Prodanov e Freitas (2013), são dados que devem ser extraídos da realidade, pelo trabalho do próprio pesquisador, são informações em “primeira-mão”, ou seja, não são encontrados em outros documentos. Já para os autores Aaker, Kumar e Day (2011), “os dados de fonte primários são coletados especialmente para determinada pesquisa”.

### 3.2 PLANO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados deste estudo, foi utilizado o método de levantamento (*survey*) de dados por meio de aplicação de um questionário aos colaboradores do hospital. O levantamento de dados foi realizado pela própria autora, onde pesquisou-se os colaboradores totalizando uma amostra intencional por conveniência de cinquenta e seis colaboradores, entre eles o setor administrativo, enfermeiros, técnicos de enfermagem, equipe do SAMU e serviços gerais (limpeza, lavanderia e cozinha). A pesquisa foi aplicada no mês de setembro, nos períodos da manhã, tarde e noite, levando em consideração que um hospital trabalha durante os três turnos.

Segundo Sampieri; Collado; Lucio (2013, p.417),” a coleta de dados acontece nos ambientes naturais e cotidianos dos participantes ou unidades de análise”. Já para Santos (2007, p.102), “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

O método de levantamento (*survey*) de dados consiste na aplicação de questionário estruturado aos participantes da pesquisa e possui como objetivo obter as informações específicas dos entrevistados, o mesmo é formal e as perguntas são realizadas em ordem predeterminada (MALHOTRA, 2012). De acordo com Gil (2010), o questionário pode ser considerado como conjunto de questões que são submetidas aos respondentes com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, expectativas entre outros.

Para a realização da referida pesquisa, utilizou-se o instrumento proposto por Martins (2008) para a validação da escala de clima organizacional (ECO), o qual encontra-se no

Apêndice A deste trabalho, esse instrumento de pesquisa possui cinco dimensões, são elas: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; coesão entre colegas, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões e definições dos fatores da escala de clima organizacional (ECO)

<b>Dimensões do Clima Organizacional</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Martins (2008, p. 33)

O questionário aplicado aos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, constituiu de seis questões de identificação do respondente, e sessenta e três questões fechadas que dizem respeito aos cinco fatores do clima organizacional proposto por Martins (2008). No questionário aplicado aos colaboradores utilizou-se a escala *Likert* de cinco pontos, no qual 1 representa discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo; e 5 concordo totalmente.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização da coleta dos dados, que foi realizada de acordo com os procedimentos descritos anteriormente, foi realizado o processo de organização e análise dos dados. Segundo Gil (2010, p.150), “antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: seleção, codificação, tabulação”. De acordo com o mesmo autor, a seleção envolve o exame minucioso dos dados, a codificação é a técnica operacional utilizada para categorizar os dados, e a tabulação representa a disposição dos dados em tabelas. Após esse processo os dados foram descritos no decorrer do trabalho.

Conforme Gil (2010, p.151) a interpretação dos dados “é a tentativa de evidenciar as

relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Em relação a interpretação dos dados o mesmo autor salienta que “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”.

Como a escala de clima organizacional (ECO) é uma escala multifatorial composta por 5 fatores, os seus resultados foram apurados por fator. Desse modo, tem-se um resultado (ou média fatorial) individualizado para cada um dos fatores, portanto o diagnóstico referente ao clima organizacional baseou-se em cinco fatores da ECO. Isso foi possível realizando uma soma dos valores marcados pelos respondentes em cada questão, e posteriormente os dividindo pelo total de pontos que se terá em cada item (MARTINS, 2008).

Para a realização da interpretação dos dados foi considerado que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional. Desse modo valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim, enquanto que médias entre 2,9 e 4 indicam a existência de indiferença, ou seja, nem concordo nem discordo. Porém no fator quatro, controle/pressão, acontece o inverso da interpretação, ou seja, quanto maior o resultado, pior é o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores. Portanto, para o fator quatro, valores maiores que 4 indicam clima ruim e menores que 2,9 apontam bom clima (MARTINS, 2008).

### 3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Para responder a essa pesquisa a intenção era realizar um censo dos cinquenta e seis colaboradores, porém não foi possível o alcance de toda a população-alvo planejada, por motivos de férias e licença médica dos colaboradores, e alguns por não aceitarem participar da pesquisa. Diante dessa situação foi realizada uma amostra intencional por conveniência, onde foram aplicados quarenta e seis questionários aos colaboradores do setor administrativo, enfermeiros e técnicos de enfermagem, SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência) e serviços gerais (limpeza, lavanderia e cozinha) da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul.

### 3.5 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

De acordo com a resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), os projetos de pesquisa de todas as áreas que envolvem seres humanos (direta ou indiretamente) terão que ser submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) (UFFS, 2017).

O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul é um colegiado interdisciplinar e independente que exerce papel consultivo, educativo e deliberativo relativo às atividades de pesquisa que envolvem seres humanos. Ele possui como atribuição fundamental a defesa dos interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e contribui no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos, de acordo com a legislação vigente, com os princípios básicos da Universidade Federal da Fronteira Sul e com a defesa da vida, em sua diversidade (UFFS, 2017).

Diante do exposto, é essencial que o projeto de pesquisa seja submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Sendo assim, esta pesquisa foi submetida ao CEP antes da aplicação do questionário aos respondentes da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, recebendo em setembro de 2017 a autorização para realização da pesquisa sob o CAAE 70983517.0.0000.5564.

Cada respondente recebeu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) onde foi de sua livre escolha a participação ou não da pesquisa. Neste termo foi esclarecido ao participante que a sua participação é voluntária, e que o respondente não precisa se identificar, o objetivo da pesquisa, riscos e benefícios aos participantes.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

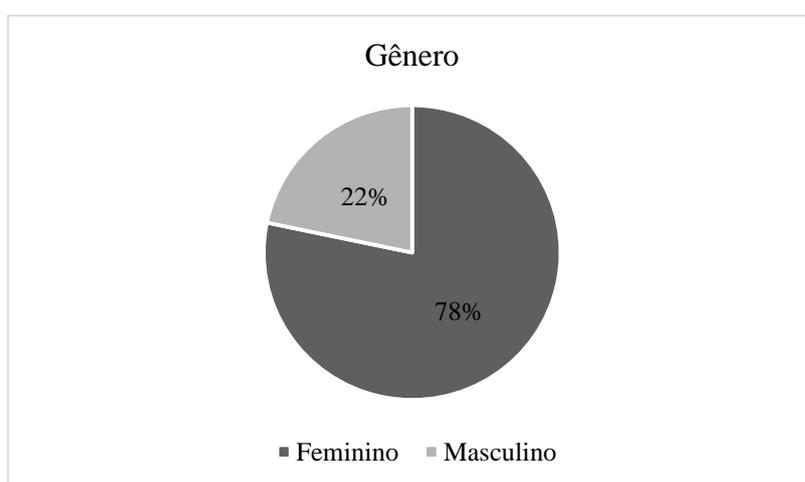
Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da aplicação da escala de clima organizacional (ECO) aos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, o instrumento de coleta de dados encontra-se em anexo a este trabalho (Apêndice A).

A seguir na seção 4.1 será descrita a caracterização dos respondentes, onde é apresentado o gênero, idade, escolaridade, turno e função em que atua na organização, e também o tempo em que está inserido na organização em estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Em seguida apresenta-se um gráfico e cinco tabelas referente aos dados de identificação do respondente da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul. Foram aplicados quarenta e seis questionários entre os colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, não foi possível obter as respostas de todos os colaboradores por virtude de licença maternidade, férias e alguns por não aceitarem responder o questionário.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora, 2017..

De acordo com o Gráfico 1, percebe-se que 78% dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul são do gênero feminino, já o gênero masculino apresenta 22% dos colaboradores. Pode-se identificar que há uma diferença no percentual dos colaboradores em relação ao gênero.

Tabela 1 - Idade

	N	%
Menos de 20 anos	1	2,22
20 a 30 anos	12	26,67
31 a 40 anos	17	37,78
Acima de 40 anos	15	33,33
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 1, de um total de 46 colaboradores 45 responderam a essa questão, onde pode-se observar que 37,78% dos colaboradores possui idade entre 31 e 40 anos, e também que 33,33% possui acima dos 40 anos de idade. Diante dessa tabela, pode-se dizer que a maioria dos colaboradores possui idade acima dos 30 anos.

Tabela 2 - Escolaridade

	N	%
Ensino médio completo	25	54,35
Ensino superior completo	7	15,22
Ensino superior incompleto	6	13,04
Especialização, mestrado e/ou doutorado	4	8,70
Outro	4	8,70
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 2 representa o nível de escolaridade dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul. Percebe-se que 54,35% dos colaboradores possuem ensino médio completo, já os colaboradores que possuem especialização, mestrado e/ou doutorado representa 8,70% dos respondentes.

Tabela 3 - Turno em que trabalha

	N	%
Manhã e Tarde	23	51,11
Manhã	7	15,56
Tarde	8	17,78
Noite	6	13,33
Tarde e Noite	1	2,22
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 3 representa o turno de trabalho dos colaboradores da AHCASA. Percebe-se que a maioria dos colaboradores (51,11%) trabalham nos turnos manhã e tarde, já 13,33% dos colaboradores trabalham no turno da noite.

Durante o turno da noite trabalham apenas enfermeiros e técnicos de enfermagem, enquanto que no turno da manhã e tarde há os colaboradores do setor administrativo, serviços gerais e também enfermeiros e técnicos de enfermagem.

Tabela 4 - Função em que atua

	N	%
Administrativo	7	15,22
Téc. Enfermagem	17	36,96
Enfermagem	4	8,70
SAMU	4	8,70
Serviços Gerais	8	17,39
Outro	6	13,04
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Tabela 4 é possível observar as funções em que cada colaborador está inserido na organização. Diante da Tabela 4 pode-se identificar que 36,96% são técnicos de enfermagem, 17,39% corresponde a serviços gerais, que são as pessoas que trabalham na limpeza, lavanderia e cozinha. Percebe-se também que houve um empate em relação a enfermagem e ao SAMU com 8,70% dos respondentes.

Tabela 5 - Tempo de trabalho na organização

	N	%
Menos de um ano	9	20,00
1 a 5 anos	16	35,56
6 a 10 anos	11	24,44
Acima de 10 anos	9	20,00
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Tabela 5 verifica-se o tempo de trabalho dos colaboradores na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul. Percebe-se que 35,56% corresponde aos colaboradores que trabalham de 1 a 5 anos na organização. Há também um empate de 20% entre os colaboradores que trabalham menos de um ano e os que trabalham a mais de dez anos na organização.

## 4.2 ANÁLISE DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Essa seção é composta por sessenta e três tabelas que dizem respeito aos fatores do clima organizacional proposto por Martins (2008). Primeiramente será apresentado o Fator 1 que representa o apoio da chefia e da organização, o qual corresponde as tabelas seis a vinte e seis, em seguida o Fator 2 que representa as recompensas, o qual corresponde as tabelas vinte e oito a quarenta, já o Fator 3 sobre conforto físico inicia-se na tabela quarenta e dois a cinquenta e quatro, o Fator 4 que compreende controle/pressão é apresentado nas tabelas cinquenta e seis a sessenta e quatro, e por último o Fator 5 sobre coesão entre colegas é apresentado pelas tabelas sessenta e seis a setenta e sete e três. Além das sessenta e três tabelas, no final de cada subseção apresenta-se uma tabela com a análise de cada um dos cinco fatores que compõem a escala de clima organizacional (ECO).

### 4.2.1 Análise do apoio da chefia e da organização (Fator 1)

O primeiro fator que compõem a escala de clima organizacional é o apoio da chefia e da organização. Segundo Martins (2008, p.33) o apoio da chefia e da organização é “o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.”

Além das vinte e uma tabelas que correspondem ao Fator 1 da escala e analisam cada item separadamente, é apresentado a Tabela 27 que representa a análise geral do fator apoio da chefia e da organização, identificando a existência ou não de um bom clima organizacional.

Tabela 6 - Nível de informação

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	6	13,04
Nem concordo nem discordo	11	23,91
Concordo	21	45,65
Concordo totalmente	8	17,39
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 6 tem por objetivo demonstrar como o colaborador se sente informado das decisões que o envolve dentro da organização. De acordo com os respondentes 45,65% dos colaboradores afirmam serem informados das decisões que o envolvem, já um total de 13,04% dos respondentes não concordam com essa afirmativa.

Tabela 7 - Resolução de Conflitos

	N	%
Discordo totalmente	3	6,52
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 7 representa a resolução dos conflitos que acontecem no ambiente de trabalho, 50% dos respondentes afirmam que os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo não necessitando da intervenção da chefia.

Tabela 8 - Recebimento de orientação

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	1	2,22
Nem concordo nem discordo	7	15,56
Concordo	20	44,44
Concordo totalmente	17	37,78
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 8 que representa o recebimento de orientação do supervisor ou chefe para a execução de tarefas, 44,44% dos colaboradores afirmam que recebem orientações dos superiores nas tarefas que são executadas na organização.

Tabela 9 - Orientação de tarefas complexas

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	15	32,61
Concordo	18	39,13

Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Já a Tabela 9 que diz respeito as orientações das tarefas complexas, 39,13% dos colaboradores afirmaram receber orientações para executar as tarefas complexas pelos supervisores. Já 32,61% dos colaboradores não concordam e nem discordam no quesito orientação de tarefas complexas.

Tabela 10 - Ajuda diante dos problemas

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	3	6,52
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	20	43,48
Concordo totalmente	12	26,09
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 10 representa a seguinte afirmação aos colaboradores: “Aqui, o chefe ajuda os colaboradores com problemas”, como resposta obteve-se 43,48% dos colaboradores afirmaram que concordam com essa afirmação, já 6,52% dos colaboradores afirmam discordar com essa afirmação.

Tabela 11 - Elogios

	N	%
Discordo totalmente	3	6,52
Discordo	7	15,22
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	16	34,78
Concordo totalmente	10	21,74
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Na Tabela 11 que representa os elogios quando os colaboradores desenvolvem um bom trabalho, 34,78% dos colaboradores afirmam que recebem elogios por parte da chefia, já 15,22% dos colaboradores discordam dessa afirmação.

Tabela 12 - Acompanhamento em mudanças

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	1	2,17
Nem concordo nem discordo	7	15,22
Concordo	25	54,35
Concordo totalmente	11	23,91
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

De acordo com a Tabela 12 que representa o acompanhamento das mudanças pelos supervisores ou chefes, a maioria dos colaboradores (54,35%) afirmam que recebem acompanhamento por parte da chefia nas mudanças que ocorrem na organização.

Tabela 13 - Mudanças informadas

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Segundo a Tabela 13, 50% dos colaboradores afirmam receber informações em relação as mudanças que ocorrem dentro da organização, enquanto que 4,34% dos respondentes não concordam que recebem informações em relações as mudanças que ocorrem.

Tabela 14 - Esclarecimento de dúvidas

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	8	17,39
Concordo	25	54,35
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 14 diz respeito ao esclarecimento de dúvidas, conforme os respondentes 54,35% dos colaboradores afirmam receber esclarecimento de dúvidas que ocorrem dentro da organização, já 8,70% dos colaboradores não concordam com essa afirmação.

Tabela 15 - Planejamento de tarefas

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	6	13,04
Nem concordo nem discordo	7	15,22
Concordo	24	52,17
Concordo totalmente	8	17,39
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 15 percebe-se que 52,17% dos colaboradores afirmam que há planejamento das tarefas que são organizadas na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, já 15,22% dos respondentes não concordam e nem discordam dessa afirmação, ou seja se mantém neutros em relação a afirmativa.

Tabela 16 - Apoio ao colaborador

	N	%
Discordo totalmente	5	10,87
Discordo	1	2,17
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	18	39,13
Concordo totalmente	13	28,26
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 16, percebe-se que o colaborador pode contar com o apoio do chefe, 39,13% concordam que há apoio por parte dos seus chefes. Já 10,87% demonstraram não concordar que há um apoio por parte da chefia.

Tabela 17 - Planejamento de mudanças

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	6	13,04
Nem concordo nem discordo	6	13,04
Concordo	26	56,52
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 17 representa o planejamento das mudanças da organização, 56,52% dos respondentes alegaram que as mudanças na organização são sim planejadas, sendo que apenas 2,17% dos respondentes discordam totalmente desta afirmativa.

Tabela 18 - Inovações dos colaboradores são aceitas pela organização

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	14	30,43
Concordo	21	45,65
Concordo totalmente	4	8,70
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 18 que diz respeito às inovações realizadas pelos colaboradores, 45,65% dos respondentes afirmaram que as inovações feitas pelo colaborador no seu trabalho são aceitas pela organização. Já 30,43% dos respondentes se mantém neutros em relação a afirmativa.

Tabela 19 - Novas ideias melhoram o desempenho

	N	%
Discordo totalmente	0	-
Discordo	2	4,35
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	28	60,87
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Através da Tabela 19, percebe-se que novas ideias melhoram sim o desempenho dos colaboradores na organização. A maioria dos respondentes 60,87% concordam com essa afirmativa.

Tabela 20 - Valorização da opinião dos colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	2	4,44
Discordo	6	13,33
Nem concordo nem discordo	14	31,11
Concordo	18	40,00
Concordo totalmente	5	11,11
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 20 representa a valorização da opinião dos colaboradores por parte da organização. 40% dos colaboradores afirmam que a sua opinião é sim valorizada dentro da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul.

Tabela 21 - Colaboradores com participação nas mudanças

	N	%
Discordo totalmente	1	2,27
Discordo	10	22,73
Nem concordo nem discordo	13	29,55
Concordo	16	36,36
Concordo totalmente	4	9,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Percebe-se na Tabela 21, que diz respeito a participação nas mudanças 36,36% dos respondentes concordam que há a participação nas mudanças por parte dos colaboradores. Já 29,55% se mantém neutros em relação a afirmativa e 22,73% discordam que os colaboradores possuem participação nas mudanças.

Tabela 22 - Respeito pelos colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	2	4,35
Nem concordo nem discordo	6	13,04
Concordo	22	47,83
Concordo totalmente	15	32,61
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 22 refere-se ao respeito pelos colaboradores, 47,83% afirmam que o chefe possui respeito pelos colaboradores e também 32,61% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmativa.

Tabela 23 - Colaboração na produtividade

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	13	28,26
Concordo	18	39,13
Concordo totalmente	10	21,74
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 23 indica a colaboração na produtividade, 39,13% dos respondentes concordam que o chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.

Tabela 24 - Auxílio da chefia

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	8	17,39
Concordo	22	47,83
Concordo totalmente	12	26,09
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

De acordo com a Tabela 24 que diz respeito ao auxílio da chefia, 47,83% dos respondentes concordam que o chefe ajuda o colaborador quando ele necessita. Já 26,09% concordam totalmente no quesito auxílio da chefia.

Tabela 25 - Aceite de novas formas para realizar as tarefas

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	12	26,09
Concordo	20	43,48
Concordo totalmente	7	15,22
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 25 que representa a aceitação de novas formas de realizar tarefas, 43,48% dos respondentes da pesquisa concordam que a organização aceita novas formas de o colaborador realizar suas tarefas. Já 10,87% dos respondentes não concordam com essa afirmativa.

Tabela 26 - Utilização de diálogo para resolver problemas

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	7	15,22
Concordo	24	52,17
Concordo totalmente	11	23,91
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 26 trata da utilização do diálogo como forma de resolver eventuais problemas, a maioria 52,17% dos respondentes afirmam que o diálogo é sim utilizado para resolver os problemas da organização.

Tabela 27 - Fator 1: Apoio da chefia e da organização

N.	Item	Média	DP
1	Meu setor é informado das decisões que o envolve	3,67**	0,92
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	3,59**	1,07
3	O colaborador recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas	4,18*	0,78
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	3,54**	0,96
5	Aqui, o chefe ajuda os colaboradores com problemas	3,80**	1,05
6	O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho	3,50**	1,19
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores	3,91**	0,94
8	As mudanças nesta organização são informadas aos colaboradores	3,61**	1,02
9	Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas	3,67**	0,99
10	Aqui, existe planejamento das tarefas	3,70**	0,99
11	O colaborador pode contar com o apoio do chefe	3,72**	1,22
12	As mudanças nesta organização são planejadas	3,70**	0,96
13	As inovações feitas pelo colaborador no seu trabalho são aceitas pela organização	3,43**	0,96
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos colaboradores	3,87**	0,72
15	O chefe valoriza a opinião dos colaboradores	3,40**	1,01
16	Nesta organização, os colaboradores têm participação nas mudanças	3,27**	1,00
17	O chefe tem respeito pelo colaborador	4,04*	0,92
18	O chefe colabora com a produtividade dos colaboradores	3,72**	0,93
19	Nesta organização, o chefe ajuda o colaborador quando ele precisa	3,91**	0,89
20	A organização aceita novas formas de o colaborador realizar suas tarefas	3,54**	1,03
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização	3,91**	0,86

\*Clima Bom; \*\*Indiferente; \*\*\*Clima Ruim

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 27 representa a análise geral do fator apoio da chefia e da organização. Percebe-se de acordo com essa Tabela que apenas os itens 3 e 17 obtiveram média superior a 4, o que representa um bom clima organizacional. O restante dos itens obtiveram médias entre 2,9 e 4 o que indica indiferença, desse modo não pode-se afirmar nada diante dessas questões, apenas a existência de indiferença por parte dos colaboradores diante das afirmações apresentadas nesse fator. Percebe-se também que não houve médias abaixo de 2,9 o que representaria clima ruim na organização.

#### 4.2.2 Análise das recompensas (Fator 2)

O Fator de número dois da escala de clima organizacional é a recompensa. Martins (2008, p.33) define recompensa como “diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador”. Em seguida serão apresentados treze tabelas referentes ao fator recompensa com suas análises e por fim será apresentado uma tabela com a média geral do fator recompensas.

Tabela 28 - Satisfação em realizar tarefas

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	-	-
Nem concordo nem discordo	14	30,43
Concordo	17	36,96
Concordo totalmente	13	28,26
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 28 nos indica a satisfação dos colaboradores em realizar suas tarefas, 36,96% dos colaboradores afirmam estar satisfeitos com as tarefas que realizam. Enquanto que 30,43% não concordam e nem discordam de ter satisfação com as tarefas que realizam.

Tabela 29 - Valorização dos colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	9	19,57
Concordo	20	43,48
Concordo totalmente	11	23,91
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 29, percebe-se que 43,48% dos respondentes concorda que há valorização dos colaboradores por parte de seu chefe, apenas 8,70% dos colaboradores não concordam que há a valorização.

Tabela 30 - Bom desenvolvimento de trabalho gera recompensas

	N	%
Discordo totalmente	8	17,39
Discordo	6	13,04
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	16	34,78
Concordo totalmente	6	13,04
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 30 que diz respeito as recompensas, 34,78% dos respondentes concorda que quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho eles são recompensados, já 17,39% não concordam com essa afirmativa.

Tabela 31 - Ganhos dependem das tarefas

	N	%
Discordo totalmente	12	26,67
Discordo	7	15,56
Nem concordo nem discordo	8	17,78
Concordo	15	33,33
Concordo totalmente	3	6,67
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

De acordo com a Tabela 31, os colaboradores foram submetidos a responder se seus ganhos dependem das tarefas que realizam. Desse modo, percebe-se que 33,33% concordam e 26,67% discordam totalmente que seus ganhos dependem das tarefas.

Tabela 32 - Colaborador entende o motivo de sua recompensa

	N	%
Discordo totalmente	6	13,04
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	3	6,52
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 32, 50 % dos colaboradores afirmam compreender o motivo de suas recompensas, enquanto que 13,04 % discordam desta afirmativa.

Tabela 33 - Preocupação com a saúde dos colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	3	6,52
Nem concordo nem discordo	7	15,22
Concordo	21	45,65
Concordo totalmente	14	30,43
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 33 representa a preocupação que a organização possui com a saúde se seus colaboradores, desse modo, 45,65% dos colaboradores afirmam que a organização se preocupa sim com a saúde de seus colaboradores.

Tabela 34 - Valorização do esforço dos colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	6	13,04
Nem concordo nem discordo	11	23,91
Concordo	18	39,13
Concordo totalmente	9	19,57
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Na Tabela 34, pode-se observar a valorização do esforço dos colaboradores, onde 39,13% dos colaboradores afirmam que a organização valoriza os esforços de seus colaboradores, já 23,92% dos colaboradores se mantêm neutros em relação a afirmativa.

Tabela 35 - Recompensas atendem as expectativas

	N	%
Discordo totalmente	7	15,56
Discordo	7	15,56
Nem concordo nem discordo	10	22,22
Concordo	14	31,11
Concordo totalmente	7	15,56
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 35 diz respeito as recompensas dos colaboradores, 31,11% dos colaboradores alegaram que as recompensas atendem as suas expectativas enquanto que 22,22% se mantêm neutros, houve também um empate de 15,56% entre os colaboradores que discordam e discordam totalmente que as recompensas estão dentro de suas expectativas.

Tabela 36 - Recompensa por trabalho bem feito

	N	%
Discordo totalmente	8	17,39
Discordo	7	15,22
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	12	26,09
Concordo totalmente	9	19,57
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 36 diz respeito as recompensas por um trabalho bem feito, 26,09% concordam em afirmar que quando o trabalho é bem feito ele é recompensado, 17,39% dos colaboradores não concordam que quando o trabalho é bem feito ele é recompensado.

Tabela 37 - Salário como resultado de qualidade das tarefas

	N	%
Discordo totalmente	12	26,09
Discordo	9	19,57
Nem concordo nem discordo	16	34,78
Concordo	6	13,04
Concordo totalmente	3	6,52
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Na Tabela 37 que representa o salário como resultado de qualidade das tarefas, 34,04% dos colaboradores nem concordam e nem discordam dessa afirmativa, enquanto que 26,09% dos colaboradores discordam totalmente que o salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas. De acordo com Chiavenato (2009), o salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e a organização, as pessoas aplicam seu tempo e esforço e em troca esperam receber dinheiro.

Tabela 38 - Produtividade com influência no salário

	N	%
Discordo totalmente	12	26,67
Discordo	11	24,44
Nem concordo nem discordo	14	31,11
Concordo	6	13,33
Concordo totalmente	2	4,44
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 38 representa a produtividade com influência nos salários, 31,11% dos colaboradores não mantêm neutros em relação a essa afirmativa, enquanto que 26,67 % discordam totalmente e 24,44% discordam que a produtividade do colaborador tem influência em seu trabalho.

Tabela 39 - Qualidade como influência no salário

	N	%
Discordo totalmente	13	28,26
Discordo	9	19,57
Nem concordo nem discordo	13	28,26
Concordo	8	17,39
Concordo totalmente	3	6,52
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 39 diz respeito a qualidade como influência no salário, houve um empate em 28,26% dos colaboradores que se mantêm neutro e os colaboradores que discordam totalmente com essa afirmativa, enquanto que apenas 17,39% dos colaboradores concordam que a qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador.

Tabela 40 - Premiação aliada à qualidade de produção

	N	%
Discordo totalmente	15	33,33
Discordo	9	20,00
Nem concordo nem discordo	11	24,44
Concordo	6	13,33
Concordo totalmente	4	8,89
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 40 representa a premiação aliada à qualidade de produção, 33,33% dos colaboradores discordam totalmente que para premiar o colaborador a organização considera a qualidade do que ele produz, 13,33% dos respondentes concordam com essa afirmativa.

Tabela 41 - Fator 2: Recompensas

N.	Item	Média	DP
22	Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação	3,85*	0,99
23	Aqui, o chefe valoriza seus colaboradores	3,74*	1,06
24	Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	3,13*	1,31
25	O que os colaboradores ganham depende das tarefas que eles fazem	2,78***	1,35
26	Nesta organização, o colaborador sabe por que está sendo recompensado	3,28*	1,15
27	Esta organização se preocupa com a saúde de seus colaboradores	3,96*	0,97
28	Esta organização valoriza o esforço dos colaboradores	3,57*	1,09
29	As recompensas que o colaborador recebe estão dentro das suas expectativas	3,16*	1,31
30	O trabalho bem feito é recompensado	3,15*	1,38
31	O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas	2,54***	1,21
32	A produtividade do colaborador tem influência no seu salário	2,44***	1,16
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador	2,54***	1,26
34	Para premiar o colaborador, esta organização considera a qualidade do que ele produz	2,44***	1,32

\*Clima Bom; \*\*Indiferente; \*\*\*Clima Ruim.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 41 tem por objetivo apresentar a média geral do Fator 2 que diz respeito as recompensas. De acordo com a Tabela 41, os itens 25, 31, 32, 33, 34 obtiveram média menor do que 2,9 o que representa que o clima não é bom.

Conforme indica a Tabela 41 não houve nenhuma média acima de 4 o que representaria clima bom. Já os itens 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29 e 30 apresentaram médias acima de 2,9 o que representa indiferença em relação ao clima organizacional.

### 4.2.3 Análise do conforto físico (Fator 3)

O terceiro fator da escala de clima organizacional (ECO) representa o conforto físico, para Martins (2008, p.33) o conforto físico é “o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados”.

Em seguida serão apresentados treze tabelas referentes ao fator conforto físico bem como sua análise e por fim será apresentado uma tabela com a média geral desse fator e também a identificação da situação do clima organizacional da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul.

Tabela 42 - Equipamentos necessários

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	2	4,35
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	16	34,78
Concordo totalmente	16	34,78
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 42 representa a disponibilidade de equipamentos necessários para a realização das tarefas. Pode-se observar que houve um empate entre os colaboradores que concordam e que concordam totalmente (34,78%), que há na organização equipamentos necessários para os mesmos realizar suas tarefas cotidianas.

Tabela 43 - Ambiente atende as necessidades

	N	%
Discordo totalmente	3	6,52
Discordo	2	4,35
Nem concordo nem discordo	11	23,91
Concordo	19	41,30
Concordo totalmente	11	23,91
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 43 que diz respeito ao ambiente que atende as necessidades físicas do colaborador, 41,30% dos colaboradores concordam que o ambiente atende as necessidades do colaborador, já 23,91% dos colaboradores nem concordam e nem discordam em relação ao atendimento das necessidades físicas.

Tabela 44 - Acessibilidade para deficientes físicos

	N	%
Discordo totalmente	6	13,04
Discordo	3	6,52
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	16	34,78
Concordo totalmente	11	23,91
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 44 que diz respeito a acessibilidade para deficientes físicos, 34,78% dos colaboradores concordam que o deficiente físico pode movimentar-se com facilidade na organização, enquanto de 21,74% dos colaboradores não concordam e nem discordam da existência de acessibilidade.

Tabela 45 - Espaço físico suficiente

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	3	6,52
Nem concordo nem discordo	5	10,87
Concordo	25	54,35
Concordo totalmente	12	26,09
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 45 diz respeito ao espaço físico, através dos dados obtidos constatou-se que 54,35% dos colaboradores concordam em afirmar que o espaço físico no setor de trabalho é suficiente para realizarem suas tarefas. Já 6,52% dos colaboradores discordam que há espaço físico suficiente para a realização das tarefas.

Tabela 46 - Ambiente agradável

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	5	10,87
Nem concordo nem discordo	8	17,39
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	10	21,74
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 46 apresenta dados referentes ao ambiente de trabalho, 50% dos colaboradores concordam em dizer que o ambiente de trabalho é agradável, já 10,87% dos colaboradores discordam que o ambiente de trabalho é agradável.

Tabela 47 - Local de trabalho arejado

	N	%
Discordo totalmente	2	4,35
Discordo	3	6,52
Nem concordo nem discordo	6	13,04
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	12	26,09
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 47 que diz respeito a ventilação no local de trabalho, percebe-se que 50 % dos colaboradores concordam que o local de trabalho é arejado, já 26,09% dos colaboradores concordam totalmente que o local de trabalho é arejado.

Tabela 48 - Existência de equipamentos que previnem perigos

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	-	-
Nem concordo nem discordo	5	10,87
Concordo	25	54,35
Concordo totalmente	15	32,61
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 48 enfatiza a existência de equipamentos que previnem os perigos do trabalho. Percebe-se que a maioria (54,35%) dos colaboradores concordam que há equipamentos para a prevenção de perigos durante o trabalho.

Tabela 49 - Iluminação adequada

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	1	2,17
Nem concordo nem discordo	5	10,87
Concordo	20	43,48
Concordo totalmente	19	41,30
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

De acordo com a Tabela 49 que diz respeito a iluminação adequada no ambiente de trabalho, 43,48% dos colaboradores concordam que há iluminação adequada e 41,30% dos colaboradores concordam totalmente que há iluminação adequada. De acordo com Chiavenato (2009, p.147), a iluminação significa a quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do colaborador, não se trata da iluminação em geral, mas a quantidade de luz no ponto focal onde o colaborador trabalha.

Tabela 50 - Preocupação com a segurança do trabalho

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	2	4,35
Nem concordo nem discordo	6	13,04
Concordo	21	45,65
Concordo totalmente	17	36,96
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 50 que representa a preocupação com a segurança no trabalho, 45,65% dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul alegaram que concordam com a questão. Para Chiavenato (2010, p.150), a segurança no trabalho é o conjunto de atividades relacionadas com a prevenção de acidentes e a eliminação de condições inseguras de trabalho.

Tabela 51 - Limpeza no setor de trabalho

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	-	-
Nem concordo nem discordo	4	8,70
Concordo	23	50,00
Concordo totalmente	18	39,13
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 51 representa a limpeza no setor de trabalho, percebe-se diante da tabela que a metade dos respondentes (50%) concorda que o setor de trabalho é limpo, já 39,13% dos respondentes concordam totalmente que o setor de trabalho é um local limpo.

A higiene no trabalho está relacionada com o diagnóstico e também com a prevenção de doenças ocupacionais, ela visa a proteção da integridade física e mental do colaborador afim de preservá-lo dos riscos de saúde inerentes as tarefas e ao ambiente físico onde as atividades são realizadas (CHIAVENATO, 2009)

Tabela 52 - Uso de equipamentos adequados para garantir a saúde do colaborador

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	1	2,17
Nem concordo nem discordo	4	8,70
Concordo	24	52,17
Concordo totalmente	17	36,96
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 52 representa o uso de equipamentos adequados para garantir a saúde dos colaboradores, que do total de 46 respondentes 24 (52,17%) alegam que há equipamentos que garantem a saúde do colaborador.

Tabela 53 - Postura física

	N	%
Discordo totalmente	1	2,17
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	11	23,91
Concordo	22	47,83
Concordo totalmente	8	17,39
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 53 diz respeito a postura física adequada dos colaboradores a fim de evitar danos à saúde, 47,83 % dos respondentes afirmam que a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde.

Tabela 54 - Ambiente de trabalho facilita as tarefas

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	4	8,70
Nem concordo nem discordo	10	21,74
Concordo	22	47,83
Concordo totalmente	10	21,74
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 54 representa o último item que diz respeito ao fator conforto físico. Percebe-se diante da tabela que 47,83% dos respondentes concordam que o ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas dos colaboradores.

Tabela 55 - Fator 3: Conforto Físico

N.	Item	Média	DP
35	Os colaboradores desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,91**	1,07
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador.	3,72**	1,09
37	Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade	3,50**	1,30
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	3,96**	0,92
39	O ambiente físico de trabalho é agradável	3,83**	0,90
40	Nesta organização, o local de trabalho é arejado	3,87**	1,02
41	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho	4,15*	0,79
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	4,20*	0,88
43	Esta organização demonstra preocupação com a segurança no Trabalho	4,15*	0,82
44	O setor de trabalho é limpo	4,24*	0,79
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho	4,24*	0,71
46	Nesta organização, a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde	3,70**	0,94
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	3,83**	0,88

\*Clima Bom; \*\*Indiferente; \*\*\*Clima Ruim.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 55 representa a análise do fator 3 que representa o conforto físico, percebe-se que os itens 41, 42, 43, 44 e 45 apresentam média maior que quatro o que representa um bom clima. Identifica-se também que não houve médias inferiores a 2,9 desse modo não há como dizer que o clima organizacional está ruim. Já os itens 35, 36, 37, 38, 39, 40, 46 e 47 representam médias entre 2,9 e 4, o que representa indiferença em relação ao clima organizacional.

#### 4.2.4 Análise do controle/pressão (Fator 4)

O quarto fator da escala ECO é o controle/pressão, Martins (2008, p.33) salienta que é “o controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados”. Em seguida serão apresentadas nove tabelas referentes a esse item, bem como uma tabela da média geral desse fator.

No fator controle/pressão a interpretação acontece de modo inverso aos demais fatores. Nesse fator quanto maior a média pior será o clima havendo então uma maior pressão e controle sobre os colaboradores. As média acima de 4 representam clima ruim, já as média

menores que 2,9 representam clima bom, e as médias entre 2,9 e 4 permanecem como indiferentes.

Tabela 56 - Controle exagerado

	N	%
Discordo totalmente	6	13,64
Discordo	10	22,73
Nem concordo nem discordo	15	34,09
Concordo	10	22,73
Concordo totalmente	3	6,82
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 56 representa dados sobre o controle, onde 34,09% dos colaboradores se mantiveram neutros em relação a afirmativa de ter um controle exagerado sobre os colaboradores. Já 22,73% dos colaboradores discordam que há um controle exagerado.

Tabela 57 - Tudo controlado

	N	%
Discordo totalmente	2	4,55
Discordo	8	18,18
Nem concordo nem discordo	14	31,82
Concordo	16	36,36
Concordo totalmente	4	9,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 57 foi proposta a seguinte questão: “Nesta organização tudo é controlado”, conforme a pesquisa 36,36% dos colaboradores afirma que tudo é controlado na organização, enquanto que 31,82% dos colaboradores se mantiveram neutros em relação a questão.

Tabela 58 - Nível de exigência

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	3	6,82
Nem concordo nem discordo	10	22,73
Concordo	24	54,55
Concordo totalmente	7	15,91
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 58 representa o nível de exigência, percebe-se 54,55% dos colaboradores concorda em dizer que a organização exige que as tarefas sejam realizadas dentro do prazo previsto.

Tabela 59 - Frequência controlada

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	6	13,95
Nem concordo nem discordo	12	27,91
Concordo	18	41,86
Concordo totalmente	7	16,28
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 59 demonstra a frequência controlada na organização, de um total de 43 respondentes dessa questão 18 (41,86%) dos colaboradores concordaram em dizer que a frequência é controlada com rigor na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, enquanto que 13,95% dos colaboradores discordam dessa afirmativa.

Tabela 60 - Regras utilizadas para punir

	N	%
Discordo totalmente	1	2,27
Discordo	9	20,45
Nem concordo nem discordo	14	31,82
Concordo	13	29,55
Concordo totalmente	7	15,91
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 60 visa demonstrar se o chefe usa as regras da organização para punir os seus colaboradores. Conforme mostram os Elaborado pela autora, 2017. 31,82% dos colaboradores nem concordam e nem discordam com essa afirmativa, já 29,55% dos colaboradores concordam que o chefe usa as regras para punir os colaboradores.

Tabela 61 - Horários controlados

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	4	9,09
Nem concordo nem discordo	10	22,73
Concordo	23	52,27
Concordo totalmente	7	15,91
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 61 representa o controle dos horários, 52,27% dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul concordam em dizer que os horários dos colaboradores são cobrados com rigor.

Tabela 62 – Pressão sobre os colaboradores

	N	%
Discordo totalmente	11	25,00
Discordo	10	22,73
Nem concordo nem discordo	14	31,82
Concordo	7	15,91
Concordo totalmente	2	4,55
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 62 representa a questão sobre a pressão que o chefe faz sobre os colaboradores. 31,82% dos respondentes se mantiveram neutros em relação a questão, já 22,73% dos respondentes discordam de que o chefe pressiona o tempo todo.

Tabela 63 - Tarefas feitas sob autorização

	N	%
Discordo totalmente	4	9,09
Discordo	7	15,91
Nem concordo nem discordo	9	20,45
Concordo	15	34,09
Concordo totalmente	9	20,45
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 63 representa dados sobre a autorização do chefe. 34,09% dos respondentes da pesquisa concordam de que na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul nada é feito sem a autorização do chefe.

Tabela 64 - Fiscalização permanente

	N	%
Discordo totalmente	4	9,09
Discordo	8	18,18
Nem concordo nem discordo	16	36,36
Concordo	10	22,73
Concordo totalmente	6	13,64
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 64 representa o último item do fator controle/pressão, através dela verifica-se que 36,36% dos respondentes se mantiveram neutros no quesito fiscalização permanente. Já 22,73% consideram que na organização há fiscalização permanente por parte do chefe.

Tabela 65 - Fator 4: Controle/Pressão

N.	Item	Média	DP
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os colaboradores	2,86*	1,13
49	Nesta organização, tudo é controlado	3,27**	1,02
50	Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	3,80**	0,79
51	A frequência dos colaboradores é controlada com rigor por esta organização	3,60**	0,93
52	Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os colaboradores	3,36**	1,06
53	Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor	3,75**	0,84
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo	2,52*	1,17
55	Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe	3,41**	1,24
56	Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe	3,14**	1,15

\*Clima Bom; \*\* Indiferente; \*\*\* Clima Ruim.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 65 representa a análise da média geral do fator controle/pressão exercidos sob os colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul, os itens 48 e 54 obtiveram médias inferiores a 2,9 o que representa clima bom. Percebe-se na Tabela 65 que não teve média maior que 4 o que representaria clima ruim. Já os itens 49, 50, 51, 52, 53, 55 e

56 apresentam médias entre 2,9 e 4 o que representa indiferença em relação ao clima organizacional.

De acordo com a Tabela 65 percebe-se que os colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul se mantém indiferentes em relação ao controle/pressão e também diante dos itens 48 e 54 percebe-se que não existe controle exagerado sobre os colaboradores.

#### 4.2.5 Análise da coesão entre os colegas (Fator 5)

O quinto fator da escala de clima organizacional refere-se a coesão entre os colegas, de acordo com Martins (2008, p.33) a coesão entre os colegas é “união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. O quinto e último fator da ECO é apresentando através de sete tabelas, que são analisadas separadamente, em seguida será apresentado a Tabela 73 que representa a análise da média geral do fator coesão entre os colegas.

Tabela 66 - Relações de amizade

	N	%
Discordo totalmente	1	2,27
Discordo	6	13,64
Nem concordo nem discordo	7	15,91
Concordo	18	40,91
Concordo totalmente	12	27,27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 66 representa a existência de relações de amizade entre os colaboradores da organização. 40,91% dos respondentes concorda que há relações de amizade entre os setores de trabalho, já 21,27% concordam totalmente com esse item.

Tabela 67 - Colaboração mediante os erros

	N	%
Discordo totalmente	2	4,55
Discordo	3	6,82
Nem concordo nem discordo	10	22,73
Concordo	19	43,18
Concordo totalmente	10	22,73
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 68 diz respeito a colaboração mediante os erros, 43,18% dos respondentes concordam em dizer que o colaborador que comete um erro é ajudado pelos seus colegas de trabalho. Percebe-se também que houve um empate de 22,73% entre os colaboradores que concordam totalmente e os que se mantiveram e outros em relação a questão.

Tabela 68 - Auxílio em dificuldades de um novo colaborador

	N	%
Discordo totalmente	1	2,27
Discordo	-	-
Nem concordo nem discordo	8	18,18
Concordo	20	45,45
Concordo totalmente	15	34,09
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Conforme a Tabela 68, 45,45% dos respondentes afirmam que na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades, já os colaboradores que concordam totalmente com essa afirmativa representa 34,09% dos respondentes.

Tabela 69 - Cooperação entre colegas

	N	%
Discordo totalmente	-	-
Discordo	1	2,27
Nem concordo nem discordo	13	29,55
Concordo	19	43,18
Concordo totalmente	11	25,00
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Como pode-se verificar na Tabela 69, 43,18% dos respondentes da pesquisa concordam que há cooperação entre os colegas de trabalho, enquanto que 29,55% dos respondentes mantiveram-se neutros em relação a questão cooperação entre os colegas.

Tabela 70 - Tratamento de um novo colaborador

	N	%
Discordo totalmente	2	4,55
Discordo	1	2,27
Nem concordo nem discordo	8	18,18
Concordo	24	54,55
Concordo totalmente	9	20,45
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Diante da Tabela 70 que diz respeito ao tratamento de um novo colaborador, a maioria dos respondentes 54,55% afirmam que recebem bem um novo colaborador na organização, já 20,45% dos respondentes concordam totalmente que há um bom tratamento em relação a entrada de um novo colaborador.

Tabela 71 - Integração entre os colegas

	N	%
Discordo totalmente	1	2,27
Discordo	3	6,82
Nem concordo nem discordo	9	20,45
Concordo	22	50,00
Concordo totalmente	9	20,45
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 71 diz respeito a integração entre os colegas de trabalho, 50% dos respondentes concordam em dizer que existe integração entre colegas e colaboradores.

Tabela 72 - Compartilhamento de problemas pessoais

	N	%
Discordo totalmente	2	4,55
Discordo	6	13,64
Nem concordo nem discordo	8	18,18
Concordo	18	40,91
Concordo totalmente	10	22,73
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 72 representa dados sobre o compartilhamento de problema pessoais, 40,91% dos respondentes afirmam que se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns de seus colegas, enquanto que 18,18% dos entrevistados se manteve neutro em relação a questão.

Tabela 73 - Fator 5: Coesão entre os colegas

N.	Item	Média	DP
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade	3,77**	1,08
58	O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas	3,73**	1,04
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.	4,09*	0,86
60	Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas	3,91**	0,80
61	Nesta organização, os colaboradores recebem bem um novo colega	3,84**	0,94
62	Existe integração entre colegas e colaboradores nesta empresa	3,80**	0,93
63	Os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	3,64**	1,12

\*Clima Bom; \*\* Indiferente; \*\*\* Clima Ruim.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A Tabela 73 tem por finalidade apresentar dados referentes a média geral do fator coesão entre os colegas. Percebe-se mediante o item 59 que há um bom clima organizacional, percebe-se também que os colegas auxiliam um novo colaborador quando o mesmo possui algum tipo de dificuldade. Já os itens 57, 58, 60, 61, 62, 63 apresentam média entre 2,9 e 4, o que indicam indiferença em relação ao clima organizacional da AHCASA.

De acordo com os resultados encontrados nessa pesquisa, percebe-se que os colaboradores da AHCASA sentem-se indiferentes em relação ao clima organizacional. De acordo com o estudo de Domingos et al. (2005), o clima organizacional pode ser considerado como as percepções dos colaboradores sobre os eventos, tipos de comportamento, recompensas e apoios dentro da organização.

De acordo com o fator recompensas, diante do estudo de Sá et al. (2006) o item recompensa representa o nível em que os colaboradores sentem que são reconhecidos e recompensados por um trabalho bem feito, e não criticados ou punidos quando algo não ocorre conforme o esperado. De acordo com a pesquisa, percebe-se que os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação, são valorizados pelo chefe, porém alguns itens relacionados aos salários não apresentam médias boas, o que representa uma certa insatisfação em relação aos salários.

Em relação ao apoio da chefia e da organização, percebe-se que na organização estudada os colaboradores se sentem satisfeitos em relação a esse item. Segundo os colaboradores o chefe valoriza a opinião dos colaboradores e também inovações e novas ideias são bem aceitas pela organização. Conforme o estudo de Crespo (2004), clima organizacional somente ocorrerá caso haja apoio e valorização de novas ideias por parte da chefia.

E também no fator que se refere ao apoio da chefia e da organização, percebe-se que a comunicação é motivo de satisfação entre os colaboradores. De acordo com o estudo de Moro et al. (2012) a comunicação também se apresentou como um ponto forte, de acordo com esse mesmo estudo, através da comunicação é possível obter um bom espírito de equipe.

Com relação ao conforto físico na AHCASA, ele é considerado agradável, desse modo pode-se dizer que o fator conforto físico é motivo de satisfação na organização estudada. De acordo com os resultados conclui-se que a organização se preocupa com o bem estar de seus colaboradores. O estudo de Domingos et al. (2015) apresentou resultados semelhantes, no que se refere à segurança e saúde dos colaboradores, a Empresa Alfa declara que a integridade física e a saúde de seus trabalhadores são valores corporativos e, portanto, devem ter prioridade.

No fator coesão entre os colegas, percebe-se que na organização estudada, os colaboradores se sentem satisfeitos com esse fator. Segundo a pesquisa há um bom relacionamento de amizade entre os colaboradores e também recebem bem um novo colaborador que inicia seus trabalhos na organização. Os mesmo resultados também foram encontrados no estudo de Sá et al. (2006) onde o sentimento de amizade é uma norma valorizada na organização e também os colaboradores confiam uns nos outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA) em relação as cinco dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, formas de recompensas, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas.

Os objetivos específicos que nortearam esse estudo foram: verificar o apoio da chefia e da organização; avaliar as formas de recompensas utilizadas na organização; averiguar o conforto físico proporcionado pela organização; avaliar o controle e pressão exercidos pela organização e por último identificar se existe coesão entre os colegas.

A fim de atingir os objetivos propostos nesse estudo foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo. O método utilizado foi o levantamento (*survey*) de dados por meio de aplicação de questionário. Esse questionário era composto por seis perguntas de identificação do respondente, e em seguida sessenta e três questões relacionadas ao clima organizacional.

Por meio da aplicação do questionário percebe-se que o gênero com maior predominância é o gênero feminino com 78% e o gênero masculino apresenta-se com 22% dos respondentes. Em relação a idade dos colaboradores, 37,78% dos respondentes possuem idade entre 31 e 40 anos. Já em relação a escolaridade dos colaboradores 54,35% possuem ensino médio completo e 8,70% possuem especialização, mestrado e/ou doutorado.

Quando perguntados em relação ao turno em que trabalham, 51,11% dos colaboradores trabalham nos turnos da manhã e tarde. Em relação a função dos respondentes 36,96% são técnicos de enfermagem e 17,30% representa os colaboradores do setor de serviços gerais. Em relação ao tempo de trabalho na organização HCASA 35,56% dos respondentes afirmaram que trabalham de 1 a 5 anos e 24,44% afirmaram que trabalham de 6 a 10 anos na organização.

De acordo com o fator apoio da chefia e da organização, percebe-se que há um bom clima organizacional na AHCASA. De acordo com a pesquisa 39,13% afirmam que o chefe valoriza a opinião dos colaboradores, 40% afirmam que o chefe tem respeito pelos colaboradores, 47,83% dos colaboradores concordam em dizer que o colaborador pode contar com o apoio do seu chefe na organização.

Em relação ao fator recompensas, 33,33% dos colaboradores discordam em dizer que para premiar os colaboradores a organização considera a qualidade do que eles produzem.

Percebe-se também que houve um empate em 28,26% dos colaboradores que se mantêm neutros e os que discordam totalmente que a qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador. Quando perguntados se o salário depende da qualidade de suas tarefas, 34,78% responderam que nem concordam e nem discordam dessa afirmativa já 26,09% discordam.

No fator que diz respeito ao conforto físico, 50% dos colaboradores afirmam que o local de trabalho é bem arejado. E em relação ao item de iluminação adequada no ambiente de trabalho 43,48% dos colaboradores afirmam que há uma boa iluminação. Quando perguntados em relação a existência de equipamentos que previnem os perigos do trabalho, percebe-se que houve um empate em 34,78% dos colaboradores que concordam e dos que concordam totalmente que há equipamentos necessários.

Já no fator controle/pressão em relação ao controle das frequências dos colaboradores, 41,86% afirmaram que há sim um controle em relação a frequência. E quando perguntados em relação a cobrança dos horários pela organização 52,27% concordaram em dizer que os horários são controlados. No item pressão, 31,82% dos colaboradores se mantiveram neutros quando perguntados se o chefe pressiona os colaboradores o tempo todo.

O último item refere-se a coesão entre os colegas, 43,18% dos colaboradores afirmam que auxiliam um colaborador quando ele comete algum erro. E em relação a integração entre os colegas, 50% afirmam que há uma boa relação entre os colegas de trabalho.

Conforme os cinco itens que compõem a escala de clima organizacional, percebe-se que o clima organizacional na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul é considerado como indiferente, porém apenas alguns itens que representam o fator controle/pressão obtiveram média superior a 4, onde os colaboradores se sentem pressionados em relação a frequência e a seus horários e também em relação a exigência das tarefas realizadas dentro dos prazos previstos.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se se dizer que esses itens não causam alterações negativas no clima, são apenas desconfortos que os colaboradores sentem e que podem ser resolvidos mediante diálogo com a chefia da organização.

Como limitação desse estudo se apresenta o não alcance de toda a população planejada, alguns por não aceitarem responder o questionário outros por férias e licença maternidade. Como sugestões para estudos futuros, sugere-se que essa pesquisa seja aplicada anualmente, assim pode-se realizar um comparativo entre os dados e também além da aplicação de questionário poderá ser realizado uma entrevista, onde seria possível obter informações além das que constam em um questionário. De acordo com Cervo, Bervian e

Silva (2007) a entrevista é uma ferramenta que têm a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros ou fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ABBAS, K.; LEONCINE, M.; OTA, E. M; TAKAKURA, M. A Influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/adi1956.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.
- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho (2011). **Anais do encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa – PB, Brasil, p. 17. Disponível em: <<http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Confian%C3%A7a%20Organizacional%20e%20Interpessoal%20como%20uma%20Dimens%C3%A3o%20de%20Clima%20Organizacional%202011.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.
- ANTUNES, R. F. L; MOURO, S. M. **O estudo do clima organizacional no ambiente de trabalho estudo de caso: Empresa Lume Light Pró-ativa Indústria e Comércio LTDA**. 2008. Disponível em: <[http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc\\_%20\\_o\\_clima\\_organizacional\\_%20\\_sonia\\_e\\_rosi.pdf](http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc_%20_o_clima_organizacional_%20_sonia_e_rosi.pdf)>. Acesso em 30 abr. 2017.
- BARONI, C; NICOLETI, G. G. Pesquisa de clima organizacional: consórcio nacional Sudamérica Ltda, filial Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.01-14, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's.
- BARTHASAR, M. T. M; KUBO, E. K. M; OLIVA, E. C. Clima Organizacional entre Guardas Civis Municipais (GCMs) da Região do ABC (2015). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa em Administração**. Belo Horizonte – MG, Brasil, p. 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1198&cod\\_evento\\_edicao=78&cod\\_edicao\\_trabalho=20145](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=20145)>. Acesso em 12 abr. 2017.
- BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 13. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B756.pdf>>. Acesso em: 11abr. 2017.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, São Paulo, SP, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.
- BOMFIM, B. A. Z. **Clima Organizacional e Gespública**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus (2008). João Pessoa – PB, p. 132. Disponível em <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6875/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

CODA, R.; SILVA, J. R. D.; GOULART, L. E. T.; SILVA, D.; DIAS, M. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional (2009). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1072.pdf>>. Acesso em: 14 abr.2017.

CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Revista Estudos de Psicologia**, PUC – Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, maio/agosto 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v21n2/a07v21n2.pdf>>. Acesso em 29 abr. 2017.

DOMINGOS, W. L. Clima Organizacional e Clima de Segurança: A Percepção de Trabalhadores de uma Empresa de Manutenção de Máquinas Pesadas (2015). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Belo Horizonte – MG, Brasil, p. 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1198&cod\\_evento\\_edicao=78&cod\\_edicao\\_trabalho=20154](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=20154)>. Acesso em 14 abr.2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ESPINDOLA, M. B; OLIVEIRA, A. P. V. D. Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **SynThesis Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, v.1, n.1, 179-200, out. 2009. Disponível em: < [www.fapam.edu.br/revista](http://www.fapam.edu.br/revista) >. Acesso em: 02 abr. 2017.

FILHO, C. G. C. et al. Acreditação Hospitalar versus Clima Organizacional (2013). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Brasília – DF, Brasil, p.14. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR198.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR198.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

FILHO, G. I. R; RIBEIRO, D. M. Gestão do clima organizacional – conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais (2012). **XXXII Encontro Nacional de Engenharia e Produção**. Bento Gonçalves – RS, Brasil, p. 13. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STP\\_160\\_931\\_19479.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa: Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre, 2009. Artmed.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 4 ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

HASHIMOTO, M; et al. Relações entre Intra-empendedorismo, Clima Organizacional e Desempenho Financeiro - Um Estudo sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12084](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12084)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

IWAI, T. et al. Clima Organizacional: Abordagem Tradicional versus Abordagem Configural (2016). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Costa do Sauípe – BA, Brasil, p. 17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1302&cod\\_evento\\_edicao=83&cod\\_edicao\\_trabalho=21712](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=21712)>. Acesso em 14 abr.2017.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra e Cultura: cadernos de ensino e pesquisa**. Londrina – PR. v. XX. n.39. p. 91-113, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.unifil.br/portal/images/pdf/documentos/revistas/revista-terra-cultura/terra-e-cultura-39.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R. E.; DORION, E. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços (2009). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica (1998). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. p. 14. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1998/RH/1998\\_RH17.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/1998_RH17.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2017.

LEMONS, D. M. R.; MARTINS, P.O. Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/artigo%20%28Denise%20Lemos%29.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20%28Denise%20Lemos%29.pdf)>. Acesso: em 14 abr. 2017.

LIMA, C. C; AMORIM, W. A. C; FISCHER, A. L. Da Racionalidade Instrumental Para A Substantiva: Um Estudo Exploratório Sobre A Gestão De Clima Organizacional Em Uma Mineradora (2013). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_trabalho=16375](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=16375)>. Acesso em: 11 abr. 2017.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MARTINS, M. K.; FERREIRA, E. Indicadores Sociais: Um Estudo do Balanço Social e Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-C1012.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto (2010). **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte – MG, v.16, n.1, p. 158-179, abr.2010. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>>. Acesso em 29 abr. 2017.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

MORO, A. B. et al. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino (2012). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG494.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2017.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Clima Organizacional: Um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Natal – RN, Brasil, p. 14. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR428.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR428.pdf)>. Acesso em 12 abr.2017.

OLIVA, E. C.; PERAL, W. R.; FALCHI, K. S. Ações Implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibras S/A Eletrodomésticos (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Natal – RN, Brasil, p. 14. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2007/2007\\_ENGPR49.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR49.pdf)>. Acesso em 12 abr. 2017.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. **Clima Organizacional**: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A (1999). p. 14. Disponível em: <<http://saogabriel.pucminas.br/administracao/wp-content/uploads/2013/08/Clima-organizacional.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

OLIVEIRA, R. C. A. **Desvendando o departamento de pessoal**. 4. ed. ver. e ampl. São Paulo: Viena, 2008.

OTAVIANO, J. L. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico** (2009). Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?q=PESQUISA+DE+CLIMA+ORGANIZACIONAL:+um+estudo+de+caso+em+um+laborat%C3%B3rio+farmac%C3%AAutico&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwif0LPSps3TAhXCC5AKHQNCBt8QgQMIJDAA](https://scholar.google.com.br/scholar?q=PESQUISA+DE+CLIMA+ORGANIZACIONAL:+um+estudo+de+caso+em+um+laborat%C3%B3rio+farmac%C3%AAutico&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwif0LPSps3TAhXCC5AKHQNCBt8QgQMIJDAA)>. Acesso em: 30 abr.2017.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>> Acesso em: 25 mar. 2017.

Sá, M. A. D. et al. O Espelho Não Tem Duas Faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB (2006). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Salvador – BA, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gprb-2922.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, N. M. B. F.; BEDANI, M. Investigação e diagnóstico do clima organizacional: o desvendar na atividade turística (2004). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo - SP. p. 15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=4&cod\\_edicao\\_subsecao=58&cod\\_evento\\_edicao=17&cod\\_edicao\\_trabalho=4499](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=4&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4499)>. Acesso em 29 abr.2017.

São Paulo – SP, Brasil, p. 14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1276.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

- SIERRA, J. C. V; MARCHIANO, M; BANZATO, C. R. Fatores de Clima Organizacional Relevantes para a Criatividade Organizacional: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras. (2016). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração**. Costa do Sauípe - BA, Brasil, p.19. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1302&cod\\_evento\\_edicao=83&cod\\_edicao\\_trabalho=22004](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=22004)>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- SILVA, M. L. R; SANTOS, N. M. B. F; SANTOS, R. F. Um Estudo Sobre o Clima Organizacional nos Departamentos de Contabilidade de Empresas de Grande Porte (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro** – RJ, Brasil, p.17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12300](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12300)>. Acesso em: 13 abril 2017.
- TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício utilizando o Modelo ASH (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B2243.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Comitê de Ética em Pesquisa** – CEP/UFS. Disponível em: <<https://www.ufes.edu.br/institucional/pro-reitorias/pesquisa-e-pos-graduacao/comite-de-etica-em-pesquisa/apresentacao>>. Acesso em 15 mai. 2017.
- VEIGA, H. M. S.; PORTO, J. B.; LABOISSIÈRE, M. C. Comportamento Pró-ativo: O Impacto Do Clima Organizacional (2010). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor70.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2017.
- VELOSO, E. F. R.; NAKATA, L. E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p. 16. Disponível em: <[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2007\\_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2007_Pesquisas%20de%20Clima%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2017.
- VILLARDI, B. Q.; NARDUCCI, V.; DUBEUX, V. J. C. O Desenvolvimento Qualitativo e Quantitativo de uma Ferramenta para o Diagnóstico de Clima Organizacional que Subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional (2007). **Anais do encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro – RJ, Brasil, p.15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1021.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

**APÊNDICE A** – Questionário aplicado aos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

*CAMPUS DE CERRO LARGO*

Prezado respondente!

Este questionário tem por objetivo dar suporte para a realização de uma pesquisa sobre **Clima Organizacional** para obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul. Os dados aqui apresentados serão utilizados unicamente para fins de pesquisa. Não é necessária a identificação do respondente. Desde já agradeço sua participação.

**IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**

**GÊNERO**            (   ) Feminino                      (   ) Masculino

**IDADE**            (   ) Menos de 20 anos    (   ) 31 a 40 anos  
(   ) 20 a 30 anos            (   ) Acima de 40 anos

**ESCOLARIDADE**

- (   ) Ensino médio completo
- (   ) Ensino superior completo
- (   ) Ensino superior incompleto
- (   ) Especialização, mestrado e/ou doutorado
- (   ) Outro

**TURNO EM QUE TRABALHA**

- (   ) Manhã
- (   ) Tarde
- (   ) Noite

**FUNÇÃO EM QUE ATUA**

- (   ) Administrativo
- (   ) Técnico de enfermagem
- (   ) Enfermagem
- (   ) SAMU
- (   ) Serviços gerais (limpeza/cozinha)
- (   ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**TEMPO QUE TRABALHA NA ORGANIZAÇÃO**

- (   ) Menos de um ano    (   ) 6 a 10 anos
- (   ) 1 a 5 anos            (   ) Acima de 10 anos

A seguir encontram-se 63 questões referentes ao clima organizacional, que apresentam uma escala *Likert* de cinco pontos sendo que 1 representa discordo totalmente; 2 discordo; 3 nem concordo, nem discordo; 4 concordo e 5 concordo totalmente.

<b>APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01. Meu setor é informado das decisões que o envolve.	( )	( )	( )	( )	( )
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	( )	( )	( )	( )	( )
03. O colaborador recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	( )	( )	( )	( )	( )
05. Aqui, o chefe ajuda os colaboradores com problemas.	( )	( )	( )	( )	( )
06. O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	( )	( )	( )	( )	( )
08. As mudanças nesta organização são informadas aos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
09. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )
11. O colaborador pode contar com o apoio do chefe.	( )	( )	( )	( )	( )
12. As mudanças nesta organização são planejadas.	( )	( )	( )	( )	( )
13. As inovações feitas pelo colaborador no seu trabalho são aceitas pela organização.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
15. O chefe valoriza a opinião dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Nesta organização, os colaboradores têm participação nas mudanças.	( )	( )	( )	( )	( )
17. O chefe tem respeito pelo colaborador.	( )	( )	( )	( )	( )
18. O chefe colabora com a produtividade dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Nesta organização, o chefe ajuda o colaborador quando ele precisa.	( )	( )	( )	( )	( )

20. . A organização aceita novas formas de o colaborador realizar suas tarefas	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

<b>RECOMPENSAS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Aqui, o chefe valoriza seus colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Quando os colaboradores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	( )	( )	( )	( )	( )
25. O que os colaboradores ganham depende das tarefas que eles fazem.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Nesta organização, o colaborador sabe por que está sendo recompensado.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Esta organização se preocupa com a saúde de seus colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Esta organização valoriza o esforço dos colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
29. As recompensas que o colaborador recebe estão dentro das suas expectativas.	( )	( )	( )	( )	( )
30. O trabalho bem feito é recompensado.	( )	( )	( )	( )	( )
31. O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )
32. A produtividade do colaborador tem influência no seu salário.	( )	( )	( )	( )	( )
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do colaborador.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Para premiar o colaborador, esta organização considera a qualidade do que ele produz.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>CONFORTO FÍSICO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
35. Os colaboradores desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador.	( )	( )	( )	( )	( )
37. Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	( )	( )	( )	( )	( )
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	( )	( )	( )	( )	( )
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	( )	( )	( )	( )	( )
40. Nesta organização, o local de trabalho é arejado.	( )	( )	( )	( )	( )
41. Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
43. Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
44. O setor de trabalho é limpo.	( )	( )	( )	( )	( )
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do colaborador no trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
46. Nesta organização, a postura física dos colaboradores é adequada para evitar danos à saúde.	( )	( )	( )	( )	( )
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>CONTROLE/PRESSÃO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
49. Nesta organização, tudo é controlado.	( )	( )	( )	( )	( )
50. Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	( )	( )	( )	( )	( )
51. A frequência dos colaboradores é controlada com rigor por esta organização.	( )	( )	( )	( )	( )
52. Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os colaboradores.	( )	( )	( )	( )	( )
53. Os horários dos colaboradores são cobrados com rigor.	( )	( )	( )	( )	( )
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	( )	( )	( )	( )	( )
55. Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe.	( )	( )	( )	( )	( )
56. Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>COESÃO ENTRE COLEGAS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	( )	( )	( )	( )	( )
58. O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas.	( )	( )	( )	( )	( )
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo colaborador em suas dificuldades.	( )	( )	( )	( )	( )
60. Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	( )	( )	( )	( )	( )
61. Nesta organização, os colaboradores recebem bem um novo colega.	( )	( )	( )	( )	( )
62. Existe integração entre colegas e colaboradores nesta empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
63. Os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	( )	( )	( )	( )	( )

**APÊNDICE B** – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Estudo do clima organizacional na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul

Prezado (a) participante,

Convidamos você a participar da pesquisa **“Clima Organizacional: um estudo na Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul”**, desenvolvido pela aluna Dânia Schumacher, discente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Cerro Largo sob orientação do Professor Me. Rodrigo Prante Dill.

O objetivo central do estudo é avaliar a percepção dos colaboradores da Associação Hospitalar de Caridade Serro Azul (AHCASA) em relação a cinco dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização; formas de recompensa; conforto físico; controle e pressão; coesão entre colegas. Para a organização este estudo é de suma importância, pois permite identificar quais são as percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho onde estão inseridos, e proporcionar a organização um importante instrumento de *feedback*. Para o colaborador ela traz como benefício o melhoramento de seu ambiente de trabalho, pois o gestor verá através da pesquisa quais os desejos e necessidades de seu colaborador, já para o estudante traz uma importante contribuição para sua formação acadêmica profissional.

O convite a sua participação se deve ao fato de você ser colaborador da AHCASA, na qual através de sua opinião e percepção sobre o clima organizacional da organização, será possível compreender os fatores motivadores no ambiente de trabalho, e assim, contribuir para a investigação e a prática da administração, com foco na área de recursos humanos. A sua participação consistirá em responder a um questionário estruturado, em momento oportuno, com aproximadamente 15 minutos de duração.

Você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Ainda, você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao

pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

O benefício relacionado à sua colaboração nesta pesquisa é a possibilidade de obter melhorias no seu ambiente de trabalho, como a melhora no conforto físico, na relação entre superior/colaborador e colegas de trabalho, a fim de melhorar a sua satisfação no trabalho. A sua participação na pesquisa poderá causar o risco de constrangimento ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal, para prevenir que você tenha de passar por esta situação, o questionário será respondido por você sem a presença do pesquisador, de forma individual, e em local reservado, para que você tenha mais liberdade, bem como possa deixar em branco eventuais questões se assim bem entender. Os resultados deste estudo serão unicamente para fins de pesquisa de conclusão de curso mantendo sigilo dos dados pessoais. Ressaltamos que os dados coletados nesta pesquisa serão arquivados com microcomputador provido de antivírus e os arquivos serão salvos com senha alfanumérica de dez dígitos. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já, agradecemos a sua participação!

Cerro Largo, RS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Rodrigo Prante Dill - Pesquisador(a) responsável

Telefone: (55) 3359 3950, e-mail: [rodrigo.dill@uffrs.edu.br](mailto:rodrigo.dill@uffrs.edu.br) / Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS – Campus Cerro Largo, Rua Major Antônio Cardoso, 590, Cerro Largo – RS – CEP: 97900-000.

Declaro que entendi os objetivos e as condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

E-mail (caso deseje receber cópia da pesquisa): \_\_\_\_\_

---

Assinatura do Participante

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax: (49) 2049 3745 / e-mail: [cep.uffrs@uffrs.edu.br](mailto:cep.uffrs@uffrs.edu.br), Endereço: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS – Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul CEP: 89815-899 – Chapecó – Santa Catarina – Brasil.