



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**AFONSO HENRIQUE GONSALVES DE MELO VENTURA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS**  
**COLABORADORES DA ORLY CITROËN DE**  
**CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE**  
**2014**

**AFONSO HENRIQUE GONSALVES DE MELO VENTURA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES  
DA ORLY CITROËN DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos.

Orientador: Ms. Allan Carlos Alves.

CAMPINA GRANDE  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

V468c Ventura, Afonso Henrique Gonsalves de Melo  
Clima organizacional [manuscrito] : Percepção dos colaboradores da Orly Citroën de Campina Grande - PB / Afonso Henrique Gonsalves de Melo Ventura. - 2014.  
50 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Prof. Msc. Allan Carlos Alves, Departamento de Administração".

1. Gestão de pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Clima organizacional I. Título.

21. ed. CDD 658.3

AFONSO HENRIQUE GONSALVES DE MELO VENTURA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DA ORLY CITROËN DE CAMPINA  
GRANDE – PB.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para conclusão do curso de bacharelado em Administração.

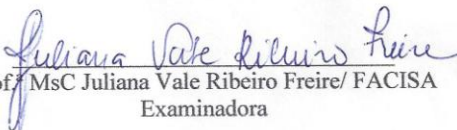
Aprovada em, 26/02/2014.



Prof. MsC Allan Carlos Alves / UEPB  
Orientador



Prof.<sup>a</sup> Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB  
Examinadora



Prof.<sup>a</sup> MsC Juliana Vale Ribeiro Freire/ FACISA  
Examinadora

A Deus  
por me dar novamente o Dom da Vida  
e poder chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família por me ensinar que eles são à base de tudo;

A minha esposa por toda paciência e companheirismo em todos os momentos;

Aos amigos e demais pelo incentivo, persistência, força e carinho;

À Gerência e Diretoria da Orly Citroën CG por propiciar as informações aqui contidas;

Ao Professor Allan Carlos Alves pela dedicação, paciência e atenção durante o processo de orientação deste trabalho.

Aos Professores da UEPB, em especial a Geralda Coutinho e Socorro Carvalho, pelos conhecimentos transmitidos, essenciais para a minha formação.

“Somente os que ousam  
errar alcançam um alto  
grau de acertos.”

Dirk Wolter

## RESUMO

O trabalho ora apresentado tem como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores a respeito do Clima Organizacional da Orly Citroën Campina Grande, bem como identificar os principais fatores que causam efeito significativo ao clima e pesquisar junto aos colaboradores os impactos dos fatores identificados. Para tanto buscou-se fundamentação teórica nos principais conceitos da Gestão de Pessoas, a Cultura Organizacional e do próprio Clima Organizacional, assuntos que se mostram essenciais para uma administração eficaz. A pesquisa teve caráter exploratório descritivo, sendo realizada através de um censo junto aos 12 Colaboradores da Orly Citroën Campina Grande, utilizando um questionário que operacionalizou o desenho do perfil Socioeconômico dos colaboradores assim como o diagnóstico do clima organizacional na percepção destes. Assim, com os resultados obtidos foi possível diagnosticar que o Clima Organizacional da Orly Citroën Campina Grande é considerado positivo por seus colaboradores, uma vez que a maioria das variáveis estudadas foram avaliadas de forma positiva, porém deve-se ressaltar a importância do acompanhamento periódico destas variáveis para a manutenção do clima favorável, assim como sua melhoria.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional; Clima Organizacional



## **ABSTRACT**

The work presented here aims to evaluate the perception of the employees about the organizational climate of Orly Citroën Campina Grande, as well as identifying the main factors that cause significant impact to the climate research with employees and the impact of the factors identified. For this, we sought theoretical foundation in key concepts of Personnel Management, Organizational Culture and Organizational Climate own, subjects that are essential to show an effective administration. The research was descriptive exploratory study is performed over a census next to 12 Employees of Orly Citroën Campina Grande, using a questionnaire that operationalized the design of the Socio -economic profile of the employees as well as the diagnosis of organizational climate perception of these . Thus , with the results it was possible to diagnose the Organizational Climate of Orly Citroën Campina Grande is considered positive for your employees , since most of the variables were positively evaluated , but should emphasize the importance of regular monitoring of these variables to maintain the favorable climate , as well as its improvement .

**Keywords:** People Management, Organizational Culture, Organizational Climate

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	18
FIGURA 2	FATORES QUE AFETAM O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	19
FIGURA 3	ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL ENVOLVENDO A SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE	23
FIGURA 4	FATORES QUE AFETAM O MODO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
FIGURA 5	FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	30
FIGURA 6	CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	31
FIGURA 7	DIFERENÇAS DE SABER, PODER E QUERER FAZER	32

## LISTA DE QUADRO

QUADRO 1: AS DIFERENÇAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	25
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	ESCOLARIDADE DOS COLABORADORES	37
GRÁFICO 2	FAIXA ETÁRIA DOS COLABORADORES	38
GRÁFICO 3	TEMPO DE SERVIÇO DOS COLABORADORES	39
GRÁFICO 4	SEXO DOS COLABORADORES	39
GRÁFICO 5	VARIÁVEIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	40
GRÁFICO 6	VANTAGENS COMPETITIVAS	41
GRÁFICO 7	FATORES MOTIVACIONAIS	42

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>16</b>
2.1.1 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1.2 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	18
2.1.3 O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS E SUAS DIFERENÇAS	19
2.1.4 MOTIVAÇÃO	20
2.1.4.1 O Modelo Tradicional	21
2.1.4.2 O Modelo das Relações Humanas	21
2.1.4.3 O Modelo dos Recursos Humanos	21
2.1.4.4 Teorias de Conteúdo da Motivação	21
2.1.4.5 Teorias de Processo da Motivação	22
2.1.4.6 Teoria do Reforço	22
2.1.4.7 CICLO MOTIVACIONAL	23
<b>2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>23</b>
2.2.1 TIPOS DE CULTURA	24
2.2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A CULTURA	26
<b>2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>29</b>
2.3.1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.3.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS	32
2.3.3 COMO SE MANIFESTA O CLIMA ORGANIZACIONAL	33
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
<b>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</b>	<b>36</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>	<b>36</b>
<b>3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA</b>	<b>37</b>
<b>3.4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>37</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
<b>4.1 PERFIL DO COLABORADOR</b>	<b>39</b>
4.1.1 ESCOLARIDADE	39
4.1.2 IDADE	40
4.1.3 TEMPO DE SERVIÇO	41
4.1.4 SEXO	41
<b>4.2 PERCEPÇÕES A RESPEITO DOS INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>42</b>
<b>4.3 PERCEPÇÕES QUANTO ÀS VANTAGENS COMPETITIVAS DA ORLY CITROËN CAMPINA GRANDE FRENTE AO MERCADO.</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>4.4 FATORES DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>43</b>

<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Há várias décadas, os profissionais vêm tendo uma trajetória marcante rumo à mudança no modo de agir e pensar. O mundo está em alta velocidade e não é possível desconsiderar fatos que alterem sensivelmente o caminho das organizações.

O mundo atual é altamente competitivo e caracterizado por uma concorrência globalizada e muito mais agressiva que nas fases anteriores da economia de mercado. Nesse contexto, o entendimento de um bom clima organizacional, que é ocasionada pela cultura organizacional, torna-se uma das maiores causas de sucesso ou insucesso das empresas. Sucesso, este independente das mudanças nas estruturas organizacionais, porém aliada as mudanças, atitudes e percepções de seus indivíduos.

Toda organização objetiva obter bons resultados, superar metas mantendo-se competitiva no mercado globalizado. Para tanto, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam partes integradas no negócio, desta forma, as organizações voltam-se inteiramente para a gestão humana.

Para atingir esse cenário, é preciso que o clima organizacional esteja sempre sendo acompanhado e avaliado através de pesquisas. Uma ferramenta essencial para as organizações que apostam num sistema de gestão participativa. Diante dessa realidade, o presente trabalho procurará abordar o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos colaboradores da Orly Citroën Campina Grande em relação ao clima organizacional?**

Esta problemática está fundamentada na atuação da pesquisa de Clima Organizacional como um importante instrumento de gestão que permite mapear e retratar aspectos críticos do momento motivacional dos funcionários através da identificação dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Diante da importância de um clima saudável de trabalho, se faz necessária a mensuração do nível do clima organizacional da Orly Citroën Campina Grande. Através da análise dos fatores que influenciam o clima organizacional, tais como a contribuição de cada indivíduo através de seus costumes e hábitos, pode-se

diagnosticar ferramentas bastante úteis para a consecução de um clima harmonioso e produtivo para ambas as partes.

Para tanto, a pesquisa realizada teve como objetivo principal **avaliar a percepção dos colaboradores a respeito do Clima Organizacional da Orly Citroën Campina Grande**, que originou os seguintes objetivos específicos:

- a) **Identificar os principais fatores que impactam o Clima Organizacional da Orly Citroën Campina Grande;**
- b) **Pesquisar junto aos colaboradores os impactos dos fatores identificados no Clima Organizacional da Orly Citroën Campina Grande;**
- c) **Sugerir, com base na situação observada na pesquisa, ações que possam promover melhorias.**

Contudo, este trabalho está dividido em quatro partes além dessa introdução, as quais são a fundamentação teórica que irá retratar os conceitos e suas particularidades a respeito do assunto escolhido; a metodologia, mostrando a forma e métodos utilizados para consecução dos objetivos propostos; a análise dos resultados identificados através do questionário aplicado entre os colaboradores da empresa e, por fim, a conclusão e as sugestões, relatando os benefícios que a empresa já dispõe e o que precisa ser investido para que a mesma seja destaque no mercado competitivo.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo contempla a apresentação dos principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento do trabalho tendo como base fontes bibliográficas de diversos autores que se referenciam ao tema. A seguir, serão abordados alguns conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho.

### **3.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Gil (2001) relata que Gestão de Pessoas é “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Já Chiavenato (1999) diz que a Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, entre outros pontos que o autor considera essencial no gerenciamento de pessoas.

As organizações não seriam nada sem as pessoas, uma vez que, são através delas que visões e propósitos são definidos, estratégias são escolhidas, metas e produções são estabelecidas, decisões são tomadas, entre outras ações. O comprometimento e a realização do trabalho bem feito é o que se espera das pessoas que atuam em uma organização, por outro lado, essas mesmas pessoas esperam estímulos e satisfação de suas necessidades para trabalharem de forma eficaz.

Ainda para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos: possuem personalidade própria, são diferentes entre si, portadoras de conhecimentos e habilidades indispensáveis à adequada gestão de pessoa.

- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, estáticos.
- As pessoas como parceiras da organização: como parceiros fazem investimentos na expectativa de colher retornos, afinal, qualquer investimento só se justifica quando traz um retorno.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, são necessários que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

As pessoas formam as organizações e nestas há necessidade de um aprimoramento do gerenciamento daquelas. A finalidade é dotar o quadro de colaboradores de auto-estima e motivação. Além de que a capacitação via treinamento é fundamental para uma grande parcela das pessoas que interagem na organização, desde que seja realizada periodicamente de acordo com as necessidades pré-existentes.

### **3.1.1 Objetivos da gestão de pessoas**

A Gestão de Pessoas tem como finalidade integrar colaboradores e organização para que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados. Para Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- d) Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar a mudança;
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

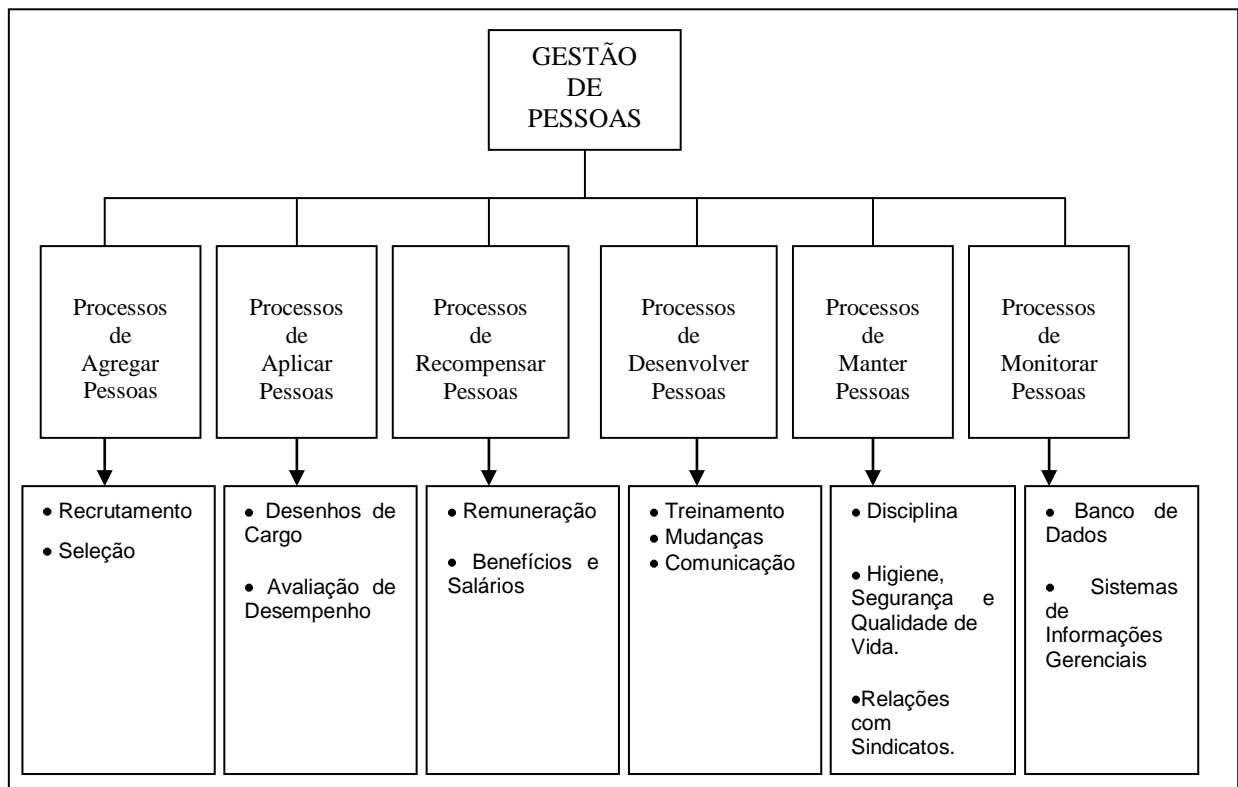
Cada organização possui objetivos da mesma forma que cada indivíduo e, sendo assim, unindo os objetivos, a execução das funções são realizadas de forma eficaz com o intuito da satisfação de ambas as partes.

No trabalho, as pessoas conquistam a felicidade quando domina as suas atitudes, executa os seus processos e conseguem se concentrar em encontrar a realidade desejada, uma vez que essa realidade não influi apenas na satisfação cotidiana, também condiciona o sucesso profissional.

### 3.1.2 Os processos da gestão de pessoas

Na figura a seguir, Chiavenato (1999) mostra que a Gestão de Pessoas apresenta seis processos básicos:

**FIGURA 1: OS SEIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS**



Fonte: Chiavenato, 1999, p. 12

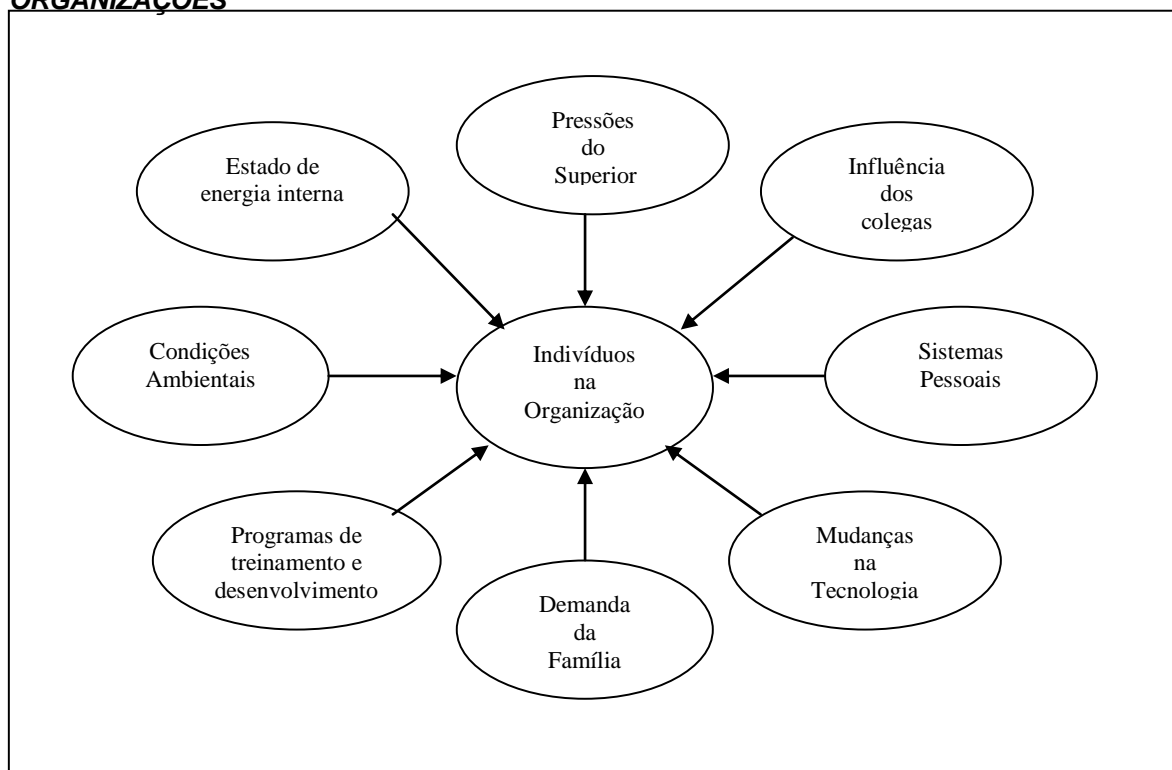
Os processos da Gestão de Pessoas constituem o elemento essencial das organizações, sendo de fundamental importância que estas fiquem mais atentas aos seus funcionários e percebam que somente podem crescer se seu foco estiver nas pessoas, no comportamento que cada um expõe, pois elas podem alavancar ou inibir o sucesso organizacional, dependendo da forma como enxergam a organização.

### 3.1.3 O comportamento das pessoas e suas diferenças

O comportamento dos indivíduos é um fator muito complexo, pois cada um tem sua personalidade, seus gostos, seus anseios, etc. e dentro das organizações esses comportamentos irão depender de diversos outros fatores como os internos e os externos.

Segundo Chiavenato (2004), de acordo com os fatores externos, pode-se esquematizar a figura a seguir:

**FIGURA 2: FATORES QUE AFETAM O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 64

Fatores Internos: características de personalidade como capacidade de aprendizagem, motivação, atitude, emoção, etc.

Fatores Externos: decorrentes das características organizacionais como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, etc.

Todavia, as pessoas são diferentes umas das outras, logo suas necessidades, seus valores e seus objetivos também são variados. Entretanto, embora existam muitas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante. Sendo assim, Chiavenato (2004) destaca três premissas que explica a motivação do comportamento humano:

- a) O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;
- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade;
- c) O comportamento é orientado para objetivos.

### **3.1.4 Motivação**

O termo motivo vem do elemento *mov* que significa mover, daí vai existir a ação de mover, ou seja, motivação. “A motivação leva o ser humano a agir em direção a um objetivo e responder a perguntas que se referem a direção que você tomou ao realizar uma ação.” (MINIMUCCI, 1995, p. 214)

De acordo com Robbins (2002, p. 342), a motivação é “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas organizacionais, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Uma pessoa motivada trabalha com mais força e intensidade que uma pessoa desmotivada, ou seja, seu desempenho se relaciona diretamente com suas aptidões e habilidades. Porém para que o desempenho seja satisfatório, requer não apenas aptidões e habilidades, mas sim a motivação para trabalhar. Sendo assim, se faz necessário compreender o que provoca a motivação.

Segundo Stoner e Freeman (1985), as primeiras teorias da motivação eram muito parecidas, já que tentavam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador. Essas teorias apresentam visões diferentes com relação aos seres humanos e buscam demonstrar o interesse das pessoas no pleno desenvolvimento de suas atividades.

#### **3.1.4.1 O Modelo Tradicional**

Associado a Frederick Taylor. Os trabalhadores eram preguiçosos por natureza e só poderiam ser motivados pelo dinheiro, ou seja, quanto mais produzissem, mais ganhavam.

#### **3.1.4.2 O Modelo das Relações Humanas**

Criado por Elton Mayo determinava que os trabalhadores fossem motivados pelos administradores a partir do reconhecimento de suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes. É o começo das Relações Humanas.

#### **3.1.4.3 O Modelo dos Recursos Humanos**

Douglas McGregor pioneiro desse modelo identificou duas visões distintas dos administradores em relação aos subordinados: Teorias X e Y.

Teoria X – trabalhador preguiçoso, que foge das responsabilidades, só visa dinheiro e recompensas (elogios).

Teoria Y – trabalhador motivado busca sempre o trabalho sem fazer a menor questão de realizá-lo (sente prazer em trabalhar).

#### **3.1.4.4 Teorias de Conteúdo da Motivação**

Concentra-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, ou seja, “O QUE” motiva cada indivíduo. Destacam-se pensadores como Maslow e Alderfer.

As idéias de Maslow afirmam que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades: fisiológicas (alimento, abrigo, repouso, etc.) de segurança (desejo de estabilidade, trabalho seguro, etc.), sociais (amizade, afeição, etc.), de estima (prestígio, autoconfiança, etc.) e de auto-realização (competência,

crescimento profissional, etc.) que podem ser escalonadas em uma hierarquia. Quando uma necessidade é satisfeita logo em seguida surge outra necessidade para satisfazer e, é essa busca de satisfação que motiva os colaboradores à auto-realização.

Por sua vez Alderfer criou a Teoria ERC, dividida em três necessidades Existência, Relacionamento e Crescimento. Afirma que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades, entretanto, se algum esforço para alcançá-las forem frustradas, as pessoas voltarão ao nível inferior, ou seja, ele via as pessoas subindo e descendo na hierarquia dependendo da situação.

#### **3.1.4.5 Teorias de Processo da Motivação**

Estudam os processos de pensamento através dos quais as pessoas decidem “COMO” agir. Destacam-se a Percepção de Papel – o indivíduo tem que ter a compreensão dos comportamentos necessários para realizar uma tarefa ou ocupar um cargo. A Abordagem da Equidade – avaliação que o indivíduo faz em relação a sua contribuição ao trabalho e as recompensas que recebe comparada com as recompensas que os outros recebem por contribuições semelhantes. É uma questão de justiça, igualdade. A Teoria do Estabelecimento de Objetivos – a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos.

#### **3.1.4.6 Teoria do Reforço**

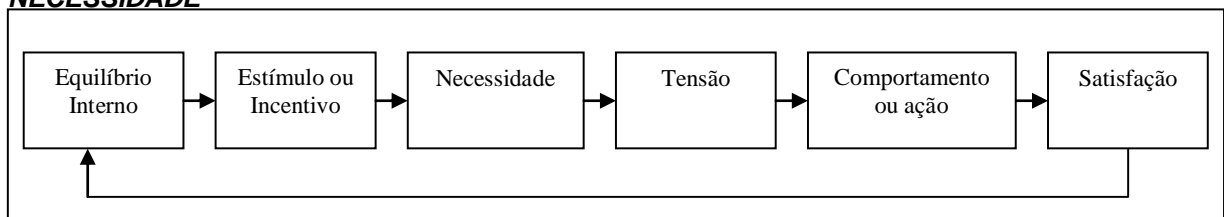
Baseada na Lei do Efeito, ou seja, comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequências negativas tende a não ser repetido.

Após o exposto, podemos observar que a motivação funciona de maneira cíclica, ou seja, é composta de fases que se alternam e se repetem sempre buscando a satisfação do indivíduo e, conseqüentemente a satisfação da organização.

### 3.1.4.7 CICLO MOTIVACIONAL

A motivação começa com o aparecimento das necessidades que significa um estado interno do indivíduo como fome, sexo, insegurança, entre outros. Uma vez satisfeita à necessidade do indivíduo, o organismo volta ao estado de equilíbrio.

**FIGURA 3: ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL ENVOLVENDO A SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE**



Fonte: Chiavenato, 2004, p. 65

Através de estímulos ou incentivos, surgem as necessidades humanas que, para serem saciadas, passam por um estágio de tensão em busca de um comportamento ou ação que lhe traga a satisfação da mesma.

De acordo com Bateman (1998), uma pessoa motivada trabalhará com perseverança para atingir suas metas de desempenho, onde dentro de sua função, ela tendo habilidade e entendimento adequado será altamente produtiva.

A motivação pode ser considerada um elemento chave do clima organizacional, pois funcionários motivados contribuirão para a melhoria do clima dentro da organização na qual trabalham o que refletirá de forma bastante positiva para a satisfação de suas necessidades, bem como para o alcance dos objetivos da mesma.

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cotidianamente, a palavra Cultura significa um conjunto de características humanas que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade.

As organizações em algum momento conduzem o relacionamento entre as pessoas. E sendo o homem, indivíduo social criam-se vínculos culturais.



“A Cultura Organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar.”  
Chiavenato (2005, p. 128)

Já Bateman & Snell (1998 *apud* MACIEL, 2005), consideram cultura organizacional como o conjunto de suposições importantes partilhadas pelos membros da organização, com relação as suas metas e práticas.

Baseado nesses conceitos pode-se dizer que as organizações têm características, personalidade e peculiaridades próprias, seu modo de agir é único, ou seja, a cultura de uma organização é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por ela e exercidos por todos que nela fazem parte.

A cultura de uma organização representa as normas informais que orientam o comportamento dos colaboradores no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos, ou seja, é através da cultura organizacional que se obtém a integração dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais. Contudo, o modo como os indivíduos interagem na organização é que determina o tipo de cultura que predomina no ambiente de trabalho.

### **3.2.1 Tipos de cultura**

Segundo Chiavenato (1999, p. 133), para facilitação das características culturais de cada organização, resultam-se dois tipos classificados de:

- a) Estilo tradicional e autocrático (voltado para a hierarquia verticalizada, o trabalho é individual, cauteloso e analítico e as promoções são feitas de acordo com o tempo de empresa e não pelo desenvolvimento pessoal);
- b) Estilo participativo e democrático (baseado na participação e colaboração de toda equipe que por sua vez têm autonomia na hora da decisão fazendo com que o poder seja descentralizado e sua promoção é realizada através do desempenho individual).

**Quadro 1: AS DIFERENÇAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Estilo Tradicional</b>	<b>Estilo Participativo</b>
Autocrático	Participativo
Hierárquico e verticalizado	Igualitário e horizontalizado
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabalho isolado e individualizado	Trabalho em equipe autônoma
Analítico e cauteloso	Intuitivo e ousado
Conservador e avesso a riscos	Inovador e disposto a riscos
Orientado para custos e controles	Orientado para serviços e qualidade
Remuneração e promoção baseadas no tempo de casa	Remuneração e promoção baseadas no desempenho

Fonte: Chiavenato, 2005, p. 133.

Outros autores (HOFSTEDE; TROMPENAARS; HANDY; SCHNEIDER, *apud* CARVALHO; RONCHI, 2005), dizem que as culturas das organizações voltam-se basicamente para quatro vertentes:

- a) A cultura do poder: Onde a centralização do poder e as características paternalistas estão mais evidentes na organização. Essa cultura é mais encontrada em empresas familiares e em pequenos empreendimentos.
- b) A cultura burocrática: É a cultura voltada para a função, onde o cargo e a hierarquia possuem grande valor e é uma cultura bastante visível no setor público brasileiro.
- c) A cultura das pessoas: São as culturas voltadas para supervalorização das pessoas nas empresas, elas possuem características de uma gestão democrática e volta mais suas ações para as necessidades internas da organização do que as necessidades de mercado.
- d) A cultura da solução: Está voltada para as metas organizacionais, são mais flexíveis e orientam seus processos para o resultado final determinado, empresas de telefonia, de alta tecnologia e de veículos são propensas a esse tipo de cultura.

Apesar das organizações buscarem direcionar-se para um desses tipos, não se pode afirmar que ela é só voltada para os resultados ou é voltada para a função, etc. uma organização é capaz de ter mais de um tipo ou até ter um tipo totalmente

diferente desses citados. Por isso, um estudo aprofundado para diferenciar cada tipo de cultura e uma análise detalhada sobre os fatores que a influencia são essenciais para a determinação do tipo de cultura existente na organização, bem como para a determinação dos objetivos a serem atingidos.

### **3.2.2 Fatores que influenciam a cultura**

Os fatores que influenciam uma organização, tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Segundo Luz (2003 *apud* Vasconcelos, 2007) existem alguns fatores de influência na cultura de uma organização, tais como:

- a) Os fundadores: lideranças que estarão marcadas e lembradas na história da organização.
- b) O ramo da atividade: cada organização tem seu segmento de mercado e, sendo assim, esta deve priorizar no seu tipo de produto/serviço suas vendas, produção, divulgação, inovação, qualidade, entre outros, pois estes fatores influenciarão na cultura.
- c) Dirigentes atuais: o papel do líder é conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas fazendo com que essas pessoas se adaptem a cultura.
- d) A área demográfica: o nível de escolaridade, o padrão cultural, o nível socioeconômico, entre outros determinantes irão influenciar na formação da cultura organizacional.

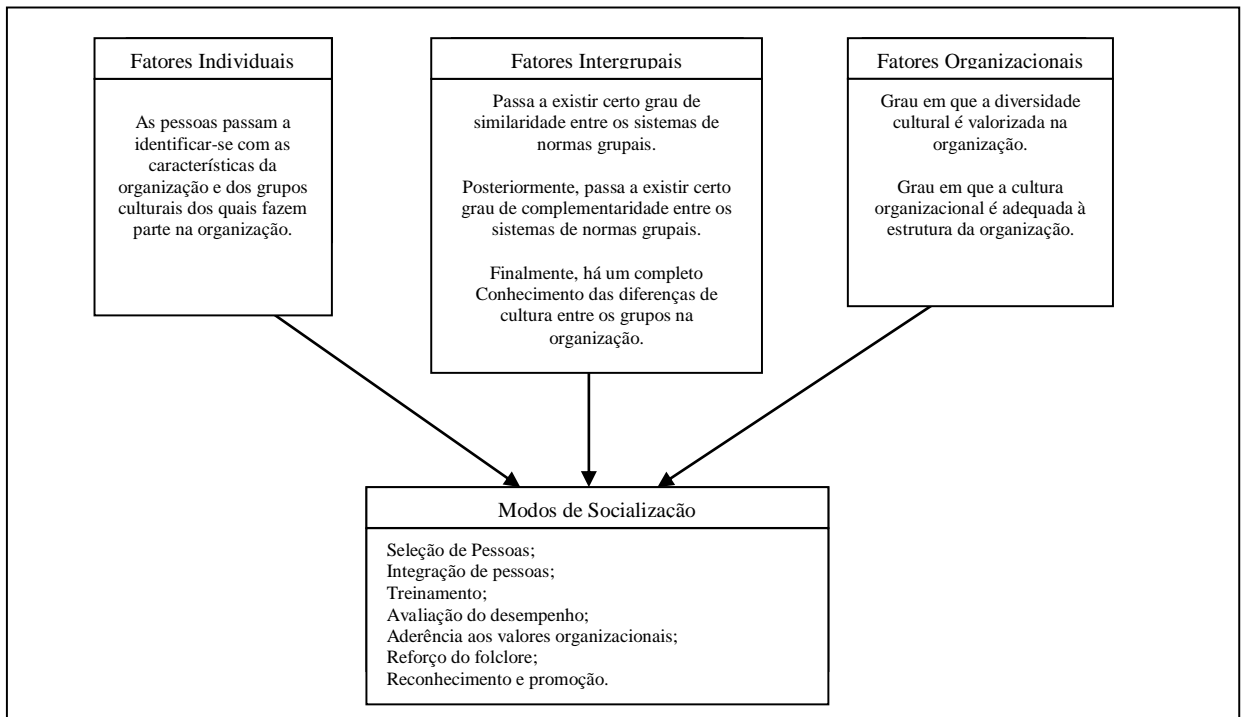
A capacidade de identificar os fatores que influenciam uma organização é uma habilidade muito valiosa, pois irá auxiliar os colaboradores a socializar-se melhor bem como se adequar mais facilmente à realidade organizacional.

Socialização é o processo pelo qual os novos colaboradores passam para ter o conhecimento dos procedimentos, objetivos e normas estabelecidas para a adequação à empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p. 141) a “cada passo que os novos membros interagem com a organização estes irão assimilar todas as regras impostas.” E para que a cultura se solidifique e se mantenha por si própria são utilizados fatores que

direcionarão o modo de socialização de cada indivíduo onde, os quais podem ser analisados de acordo com a figura abaixo:

**FIGURA 4: FATORES QUE AFETAM O MODO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**



Fonte: Chiavenato, 2005, p. 141.

- Seleção de novos colaboradores – escolha de novas pessoas que se enquadrem no perfil da empresa;
- Integração no cargo – adaptação à função escolhida;
- Treinamento no cargo – capacitar o colaborador para desempenhar tal função;
- Avaliação de desempenho – monitoramento do desempenho das funções aplicado às pessoas;
- Aderência aos valores organizacionais – ligar-se aos valores que a organização passa;
- Reforço de histórias e folclore organizacional – conhecimento mais aprofundado da organização como um todo;
- Reconhecimento e promoção – o colaborador desempenha sua função na busca do reconhecimento e de uma recompensa como uma promoção de cargo por exemplo.

Para Robbins (2002) a socialização pode ser conceituada como sendo um processo constituído de três etapas:

- a) PRÉ-INGRESSO: se refere a todo aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização;
- b) CONFRONTO: o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir;
- c) METAMORFOSE: os funcionários mudam e se ajustam às tarefas, ao grupo de trabalho e a organização.

Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais. A partir da socialização, pode-se relacionar a cultura ao clima organizacional uma vez que ambos são fenômenos complementares, ou seja, a primeira é causa e a segunda é consequência, respectivamente.

Peirano (2003) destaca que “rituais são bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais”

Para Trice e Beyer (1984), os ritos realizados no espaço organizacional podem ser de vários tipos, sendo os mais comuns:

- a) Ritos de Passagem – marca a passagem de uma etapa da vida para outra;
- b) Ritos de Degradação – série de atos que simbolizam a perda de poder e da credibilidade de um funcionário;
- c) Ritos de Engrandecimento – têm por objetivo exaltar comportamentos desejáveis dentro da organização;
- d) Ritos de Renovação – reforça a estrutura de poder existente, ao transmitir a ideia de que algo está sendo feito no sentido de corrigir distorções, embora os verdadeiros problemas possam estar sendo negligenciados;
- e) Ritos de Redução de Conflitos – procedimentos que visam a atenuar conflitos e a restabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos;
- f) Ritos de Integração – têm por objetivo promover a integração entre vários subgrupos da organização, mediante a valorização simbólica da igualdade e comunhão.

### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

“Qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento”. (CHIAVENATO, 1997).

O clima de uma organização é como se percebe e se faz o ambiente interno. É uma relação entre o comprometimento e envolvimento por parte dos funcionários e a disponibilidade e o reconhecimento por parte da empresa a esses funcionários.

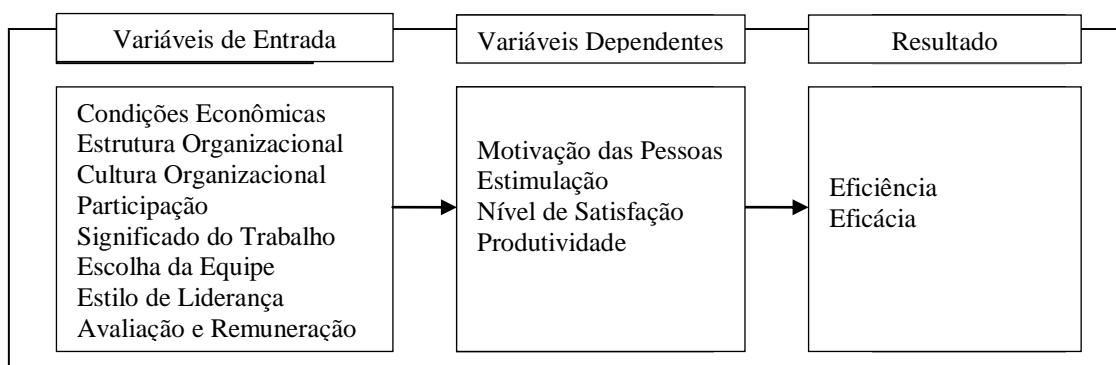
Segundo Chiavenato (1997), o Clima Organizacional tem uma íntima relação com a motivação das pessoas que compõe a organização. Quanto maior for a motivação das pessoas, maior será o nível do clima organizacional. O contrário também é verdadeiro: quanto menor a motivação, menor é o nível do clima organizacional.

Já Maximiano (1995), diz que o clima organizacional é “representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva sua situação e motivação para o trabalho”.

Percebe-se que a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade de uma organização é diretamente proporcional ao clima do ambiente de trabalho. Os fatores determinantes do clima organizacional influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos, que produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia.

Pode-se dizer que o Clima Organizacional depende de diversas variáveis que resultam em atividades desempenhadas com eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (1992, p. 54), os fatores determinantes para o clima organizacional são representados na figura a seguir.

**FIGURA 5: FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Fonte: Chiavenato, 1992, p. 54.

- a) Variáveis de Entrada – como o gestor lidera seus funcionários e quais os incentivos e benefícios concedidos para a obtenção da satisfação dos mesmos.
- b) Variáveis Dependentes – são os fatores que formam o clima da empresa e estão relacionados diretamente com as variáveis de entrada tendo como resultados a eficiência e a eficácia caso os estímulos forem positivos.

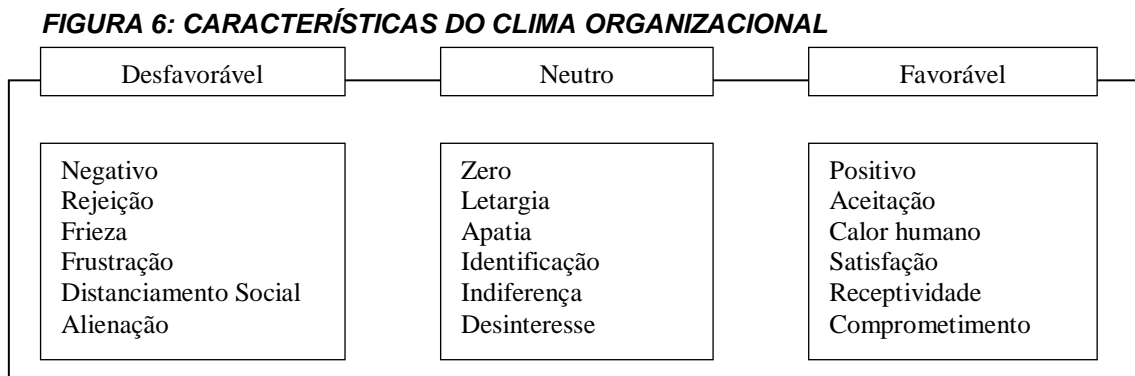
Contudo, Coda (1997) diz que alguns fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Logo, avaliar o clima organizacional é um fator importante, uma vez que para se ter um bom desempenho, faz-se necessário envolver os funcionários. Motivar ou pelo menos deixar satisfeitos os empregados de uma empresa é parte da missão da administração, ou seja, cabe a ela diagnosticar, periodicamente, o tipo de clima organizacional, dessa forma ficará sabendo se a parte mais nova de sua missão está sendo atingida.

### 3.3.1 Tipos de clima organizacional

Algumas características podem determinar o tipo de clima que existe em uma organização. Essas características estão diretamente ligadas em relação como os funcionários absorvem os fatores determinantes.

Para Chiavenato (1992,) as características dos tipos de Clima Organizacional podem ser divididas em Desfavoráveis, Neutro e Favorável uma vez que essas características são baseadas na relação dos colaboradores com a organização, como mostra a figura abaixo:



Fonte: Chiavenato, 1992, p. 55.

- DESAVORÁVEL:** o clima é negativo, ou seja, existe uma rejeição as características da organização provocando um distanciamento social e uma frustração;
- NEUTRO:** existe uma impassibilidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional;
- FAVORÁVEL:** o clima é positivo, o colaborador sente uma satisfação em trabalhar num ambiente onde existe o comprometimento, a receptividade e, principalmente o calor humano.

Avaliar as características dos tipos de clima é tarefa básica para que os colaboradores estejam em harmonia com o ambiente, como também detectar algum ponto que necessite de melhoria.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é considerado favorável, desfavorável ou neutro em relação às pessoas e às organizações. Ele é bom



quando os funcionários têm atitudes positivas, como participação, satisfação, engajamento, dedicação, comprometimento dando ao ambiente de trabalho um lugar agradável e favorável ao desempenho das atividades.

Portanto, estudar o tipo de clima organizacional é uma medida para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas, o que irá influenciar diretamente na qualidade dos serviços.

### **3.3.2 O clima organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos serviços**

Levar em consideração o ambiente cujos funcionários estão introduzidos é primordial para compreender a qualidade nos atendimentos/serviços. Existindo algum fator relevante, o clima logo será identificado podendo o mesmo ser bom ou ruim. “É preciso identificar as falhas pesquisando o clima das organizações e o que os funcionários sabem, podem e querem fazer.” (Luz, 2003, p 29).

**FIGURA 7: DIFERENÇAS DE SABER, PODER E QUERER FAZER**

Saber Fazer	É uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes.
Poder Fazer	É uma questão de dispor e poder usar os recursos necessários.
Querer Fazer	É uma questão volitiva que depende da satisfação das pessoas

*Fonte: Luz, 2003, p. 29.*

A maioria das organizações esquece que a satisfação dos clientes externos passa primeiro pela dos clientes internos, ou seja, quanto mais interesse a empresa demonstrar que tem em seus colaboradores, ouvindo-os a respeito de suas expectativas profissionais e pessoais, reclamações, estabilidade, benefícios, planos de carreira, etc., maior será a satisfação dos mesmos e, como consequência, a manifestação do clima se dará de forma apropriada.

### 3.3.3 Como se manifesta o clima organizacional

Segundo Luz (2003), no cotidiano das empresas pode-se encontrar “sinais” de que o clima está bem ou mal. Segue abaixo alguns sinais:

- a) Programas de sugestões – podem revelar o desinteresse e o comprometimento dos colaboradores;
- b) Conflitos interpessoais e interdepartamentais – discussões entre pessoas e departamentos sobre fatores que influenciam o clima organizacional;
- c) Desperdício de material – o indivíduo trabalha contra a organização danificando ou desperdiçando material de trabalho;
- d) Turnover – é a rotatividade de pessoas uma vez que o clima não é favorável e os funcionários não se comprometem com o trabalho, pois não há algo que os satisfaça gerando assim a não permanência na empresa.

Sabe-se que a motivação dos colaboradores não quer dizer que as organizações estarão imunes de problemas, pois é impossível dentre tantas necessidades e expectativas distintas das pessoas, satisfazer todas. Entretanto, o gestor tem o papel de incentivar os colaboradores a manterem um ambiente saudável, bem como expor suas opiniões e desejos em relação à empresa que trabalha em suas pesquisas institucionais, pois é a partir das pesquisas que o clima pode ser moldado para melhor atendê-los.

Pesquisar o clima da organização é um instrumento essencial para entender os fatores que estão atuando no desempenho, tanto favorável quanto desfavorável dos colaboradores.

Luz (2003) diz que a pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica permitindo à empresa conhecer o seu clima em cada departamento, na organização em geral e quais as causas que mais contribuem tendo uma conclusão parcial ou total.

Entretanto, Coda (1997) enfatiza que para se analisar clima organizacional, é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, onde motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como

salário, benefícios, reconhecimento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional.

Percebe-se que a Pesquisa de Clima Organizacional mostra o retrato da empresa, através das atitudes e percepções das pessoas que nela trabalham, com relação a diversos aspectos relacionados ao trabalho. Revela ainda o estado de ânimo dos membros da organização, apontando as relações de causa e efeito desse estado de ânimo, bem como as tendências de comportamento dos funcionários. Ela é uma poderosa ferramenta de gestão, pois acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos funcionários, visando o alcance dos objetivos da organização

## **4 METODOLOGIA**

Todo trabalho de cunho acadêmico possui métodos que são pré-definidos como caminho a ser seguido no desenvolvimento do trabalho. A metodologia empregada possui objetivos e técnicas que juntamente com os dados coletados do universo escolhido resultam no alcance dos objetivos.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Assim como a fábrica da Citroen em Paris fez história a partir do ano de 1919 com os seus veículos revolucionários, a Orly Citroen, quando fundou a sua primeira concessionária em João Pessoa também fez história à 12 anos atrás, pois um grupo de três empresários Geraldo Guedes, Germano Guedes (irmãos) e Luciano Vilar se uniram para um quebra de paradigma (entrada de uma nova marca) e dessa forma trouxeram para a Paraíba uma nova marca que hoje consolidada e que conta com mais duas concessionárias, a segunda também em João Pessoa e a terceira em Campina Grande. A concessionária está em Campina Grande a pouco mais de 2 anos e nesse período também vem crescendo bastante os níveis de venda e aceitação dos veículos, fazendo assim ter um aumento considerável no mercado local e já se configurando como um grande concorrente perante as que já se encontravam na nossa cidade.

A Orly Citroën em Campina Grande tem por especialidade a venda de veículos novos, sendo eles de passeio e vans de transporte de pessoas e cargas. No mercado de Campina Grande não temos nenhum concorrente direto, já que se trata de uma marca premium, por este motivo também temos uma média de vendas em torno de 20 veículos/mês. Por se tratar de uma concessionária de veículos, temos venda de veículos, vendas de peças e oficina com todos os profissionais sendo treinados constantemente pela fábrica.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Face às características do tema proposto, esta pesquisa tem caráter exploratório, em que se busca o entendimento da natureza geral de um problema, pois nesse tipo de pesquisa “normalmente existe um pouco de conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir” (AAKER, 2001, p.94). Dessa forma objetiva formular um problema que se refere ao clima organizacional da Orly Citroën de Campina Grande.

Em um segundo momento predomina a natureza descritiva, interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando interpretá-los, visando à “descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2006, p. 108). É, portanto, uma pesquisa exploratória e descritiva simultaneamente, procurando prover a compreensão do problema, descrever e analisar as relações existentes entre as variáveis. Além disso, os estudos descritivos dão origem a outros que procuram explicar os fenômenos segundo nova ótica.

Os estudos que procuram investigar a relação entre variáveis são fundamentais para as diversas ciências sociais, porque e permitem controlar simultaneamente, grande número de variáveis (...) e especificar o grau pelo qual diferentes variáveis estão correlacionadas, oferecendo ao pesquisador entendimento do modo pelo qual as variáveis estão operando. (RICHARDSON, 1999, P.07)

O método definido para avaliar as relações propostas neste estudo foi o método quantitativo. Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa, frequentemente aplicada nos estudos descritivos, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas com o objetivo de garantir segurança quanto às inferências (RICHARDSON, 1999).

## 4.3 POPULAÇÃO

Uma população é definida como um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa (AAKER, 2001, p.377). A população desse estudo é constituída pelo número de colaboradores

da Orly Citroen Campina Grande, que perfaz um total de 12 pessoas nos diversos níveis hierárquicos, número esse que retrata o número de colaboradores que trabalhavam na loja no período da pesquisa (mês de Janeiro de 2014). Devido às características da população e facilidade de acesso a seus membros optou-se pela realização de um censo, “enumeração completa dos elementos de uma população” (MALHOTRA, 2006, p. 301), onde todos os colaboradores foram pesquisados.

#### **4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Os dados necessários à pesquisa foram coletados ao longo do mês de Janeiro de 2014, através de um questionário estruturado (Apêndice A). A coleta foi realizada nas dependências da Orly Citroen Campina Grande

Inicialmente o instrumento possibilitou o conhecimento de um breve perfil sócio econômico dos respondentes, mas o real sentindo da elaboração foi o de viabilizar a avaliação da percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional na loja desse modo os colaboradores puderam expressar sua percepção a respeito dos indicadores do clima organizacional, dos fatores de motivação utilizados pela empresa e as percepções quanto às vantagens competitivas da Citroen de Campina Grande frente ao mercado.

A aplicação do questionário foi realizada de forma individual e pelo próprio pesquisador no horário normal de expediente. O tempo médio de aplicação do questionário por colaborador foi de vinte minutos.

#### **4.5 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados oriundos da aplicação dos questionários teve tratamento quantitativo e foi feita observando a frequência relativa de resposta para cada alternativa, em cada um dos itens que compõem as seções do questionário.

De acordo com Oliveira (2003, p 76), a tabulação dos dados “é a parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação obtidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente”. Para

a tabulação dos dados, elaboração dos cálculos das médias e dos gráficos, foi utilizado o *software* Excel<sup>®</sup> 2007.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

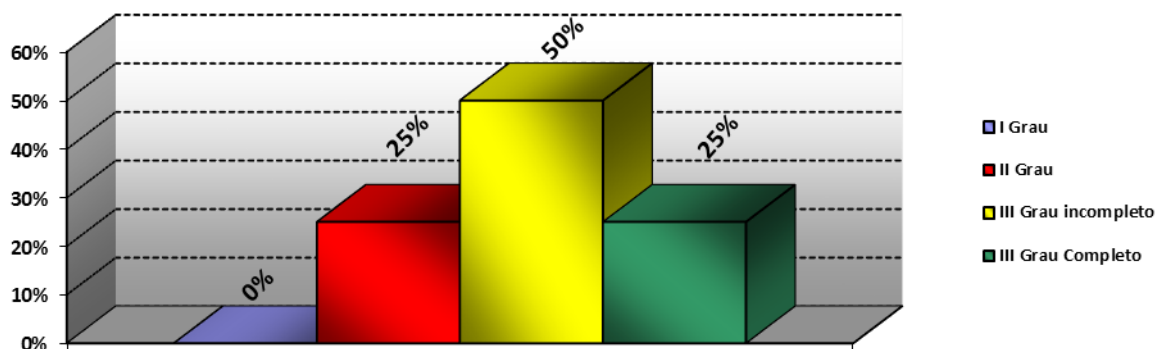
Diante de todo o estudo, este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa assim como as inferências realizadas.

### 5.1 PERFIL DO COLABORADOR

Num primeiro momento se buscou delinear um breve perfil dos colaboradores da Orly Citroen Campina Grande, abordando características sócio demográficas que serão apresentadas nos tópicos a seguir.

#### 5.1.1 Escolaridade

GRÁFICO 1: *Escolaridade dos colaboradores*



**FONTE:** Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

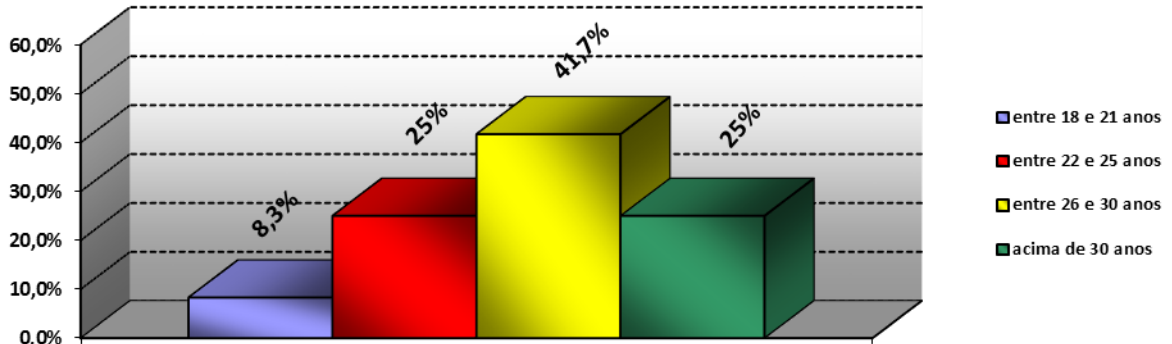
Considerando-se a importância deste item para se traçar o perfil da organização e também sua influência no estudo do Clima Organizacional, em termos das percepções dos respondentes acerca das dimensões abordadas no estudo. Os resultados (Gráfico 1) revelam que a Orly Citroen Campina Grande é composta em sua maioria por pessoas instruídas, pois 75% (50% + 25%) dos colaboradores cursam o III grau ou já o concluíram, o que representa um indicador bastante alto e



relevante, uma vez que pessoas mais instruídas estariam mais aptas a contribuir com as atividades que exigem conhecimentos técnicos

### 5.1.2 Idade

GRÁFICO 2: *Faixa Etária dos colaboradores*



**FONTE:** Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

Através do Gráfico 2, pode-se constatar que a maioria dos colaboradores da Orly Citroen em Campina Grande apresentam idade acima de 23 anos (66,7%). Isso significa que são pessoas amadurecidas, que estariam mais propensas a focar no desenvolvimento pessoal e profissional, o que poderia ajudar a empresa na busca da excelência e a satisfação mútua.

### 5.1.3 Tempo de serviço

GRÁFICO 3: *Tempo de serviço dos colaboradores*

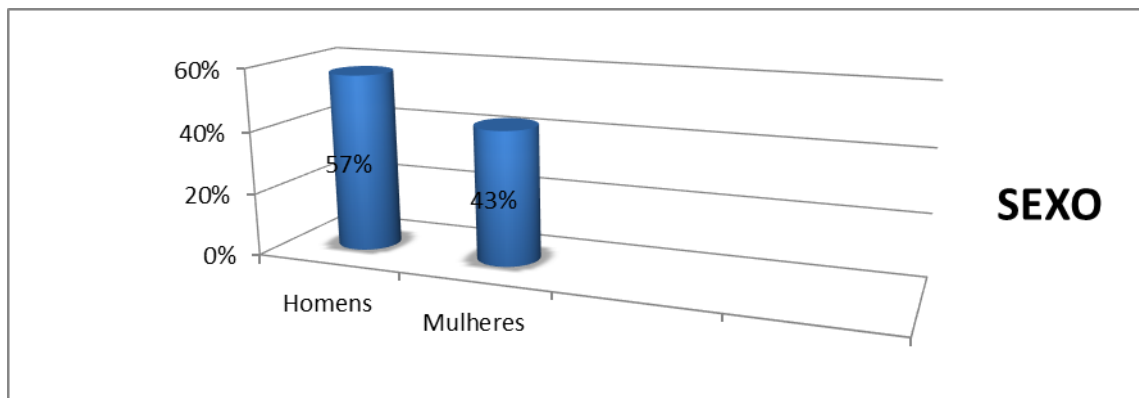


**FONTE:** Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

Dessa forma, percebe-se (Gráfico 3) que na Orly Citroen Campina Grande a rotatividade é considerada elevada, uma vez que 50% dos colaboradores estão na empresa há menos de 1 ano, onde a loja já está na cidade há 2 anos. Este percentual mostra que a empresa reestrutura o seu quadro constantemente fazendo com que haja uma busca incessante pela satisfação da empresa, do funcionário e, conseqüentemente, do cliente.

### 5.1.4 Sexo

GRÁFICO 4: *Sexo dos colaboradores*

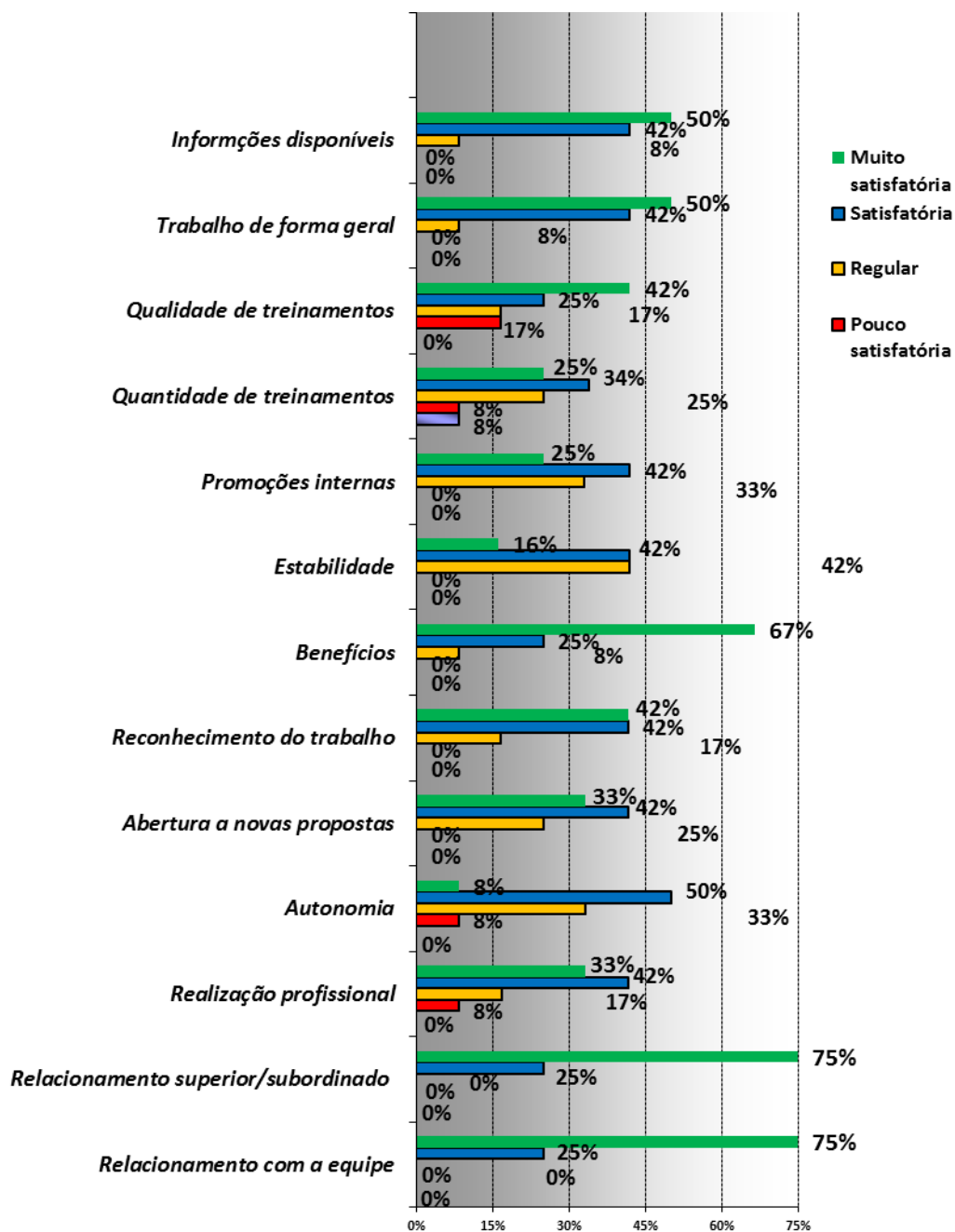


**FONTE:** Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

O gráfico 4 revela que o quadro de colaboradores da Orly Citroen Campina Grande é composto em sua maioria por homens, as quais representam 57% do efetivo contra 43% de mulheres. Este resultado pode destacar o crescimento feminino observado no atual mercado de trabalho.

## 5.2 PERCEPÇÕES A RESPEITO DOS INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO 5: *Variáveis do Clima Organizacional*

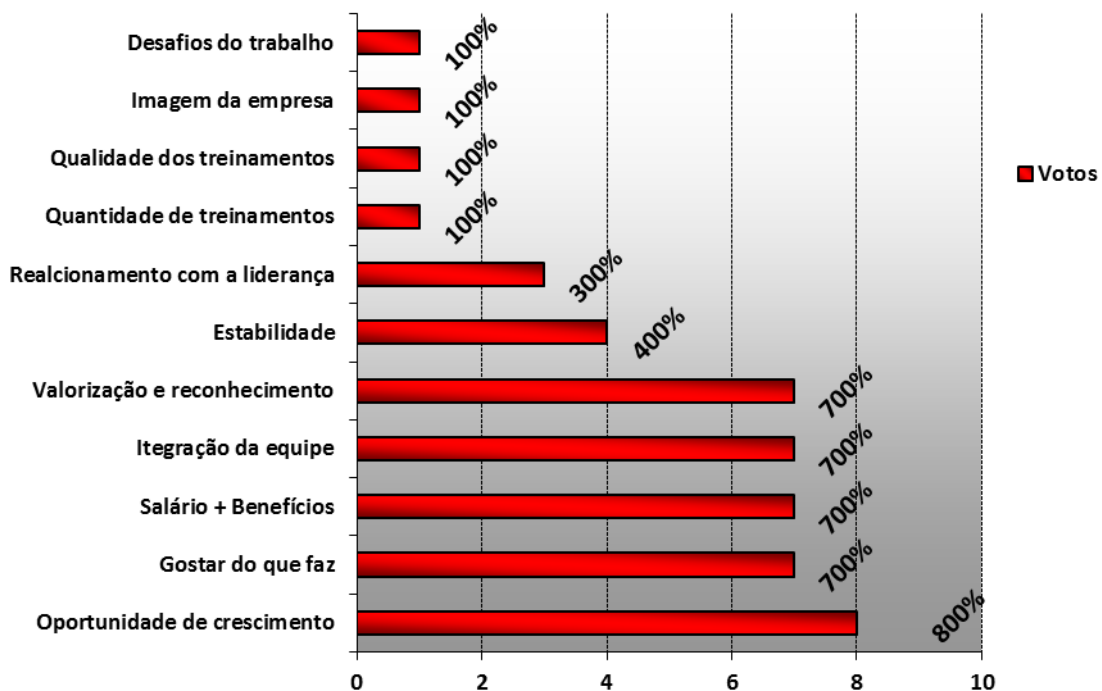


FONTE: Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

Ao avaliar os indicadores referentes ao clima organizacional da Orly Citroen Campina Grande, pode-se observar (Gráfico 5) que os colaboradores se mostraram satisfeitos, tendo em vista que a maioria das variáveis obtiveram uma avaliação positiva (muito satisfatória + satisfatória > 60%), porém algumas variáveis merecem destaque como o relacionamento tanto com os superiores quanto com a equipe em si que conseguiram um percentual de 100% positivo (75% muito satisfatório + 25% satisfatório) o que revela que a interação pessoal é valorizada na empresa. Por outro lado, deve observar melhor as variáveis relacionadas aos treinamentos, a questão da autonomia e a realização profissional, pois embora tenham sido bem avaliadas, obtiveram algumas avaliações negativas (pouco satisfatória) que podem vir a prejudicar o clima no futuro.

### 5.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO

GRÁFICO 6: *Fatores Motivacionais*



**FONTE:** Pesquisa de 20 de janeiro de 2014

Dentre os fatores que se destacaram, de acordo com a pesquisa ora apresentada são: a oportunidade de crescimento dentro da empresa (8 votos), a

valorização e reconhecimento, a integração com a equipe, os salários e benefícios e o fato do colaborador gostar do que faz que, com 7 votos cada, também são fatores relevantes, o que significa que os colaboradores encontram motivação em fatores intrínsecos a realização do trabalho e seu crescimento profissional.

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Um bom clima organizacional dá-se quando todos os colaboradores sentem a necessidade de estar atuando na organização, pois se comprometem e buscam a realização de um trabalho bem feito, satisfazendo assim suas necessidades e as da empresa de forma eficaz.

A pesquisa realizada analisou a satisfação dos colaboradores em trabalhar na Orly Citroen Campina Grande, de modo que os fatores mais destacados levam a concluir que, além do bom relacionamento entre as pessoas, os benefícios que a empresa dispõe e as informações constantes que são necessárias para a realização do trabalho são fatores significativos para um clima harmonioso. É certo que também existam fatores que não são tão favoráveis para um bom clima, como instabilidade por ser um ramo altamente mutável, quantidade mínima de treinamentos, demora na resolução de problemas, entre outros.

Com relação ao objetivo de avaliar qual a percepção dos colaboradores da Orly Citroen Campina Grande à respeito do clima organizacional, pode-se observar que os colaboradores percebem o clima organizacional na Orly Citroen Campina Grande como favorável, uma vez que todos os indicadores foram avaliados de forma positiva, entende-se portanto que os colaboradores se mostraram satisfeitos, e que a busca constante pela satisfação de suas necessidades, torna-os a mola mestra para a eficácia da organização, construindo assim um clima harmonioso, ou seja, tanto o colaborador quanto empresa se beneficiam.

Quanto à identificação dos principais fatores que impactam o Clima Organizacional da Orly Citroen Campina Grande, foi observado que os colaboradores ressaltaram, principalmente, a oportunidade de crescimento o que deve ser observado pela empresa. Além disso, a junção do salário mais os benefícios ofertados e o reconhecimento e a valorização do pessoal também foram ressaltados o que aponta que a Orly Citroen deve trabalhar esses fatores de modo que os colaboradores se sintam importantes a medida que contribuem para a empresa.

No que diz respeito às vantagens competitivas, a Orly Citroen por ser uma multinacional e estar presente em boa parte do mundo, destaca-se por ter um nome

forte e consolidado no mercado automobilístico, a boa qualidade de seus produtos, o atendimento pessoal e a especialização dos profissionais que nela trabalha são visto por seus colaboradores como diferenciais para a competitividade mercadológica, porém observou-se que o clima organizacional, embora avaliado como favorável, não é visto como um diferencial pelos colaboradores.

É importante ressaltar que o presente diagnóstico reflete apenas o momento atual da Orly Citroen Campina Grande, uma vez que o Clima Organizacional pode ser alterado em função da presença ou ausência dos fatores decisivos que nele interferem. Contudo, a análise do clima organizacional se faz bastante proveitosa para a empresa, uma vez que foram identificados pontos positivos e negativos existentes que uma vez identificados podem ser trabalhados em busca de melhorias.

Portanto, como consequência do estudo, propõem-se aqui algumas sugestões que podem propiciar a melhoria da situação observada na pesquisa, quais são:

- a) Quantidade de Treinamentos: A Orly Citroen pode implantar escalas no próprio horário de trabalho, onde os colaboradores teriam um momento específico para participar dos treinamentos online oferecidos pela empresa,
- b) Autonomia: Realizar reuniões matinais, nas quais os colaboradores poderiam expor idéias em busca de práticas facilitadoras do trabalho, as quais facilitariam o entendimento dos procedimentos e também formas de atender melhor o cliente;
- c) Rapidez e solução dos problemas: Realizar um rodízio entre os colaboradores para que, a cada mês, um seja responsável por atividades diferentes, deste modo o conhecimento das diferentes atividades da empresa acarretaria uma rapidez maior na resolução de problemas com base no conhecimento dos procedimentos da empresa.
- d) Clima Organizacional: Realizar pesquisas periódicas relacionadas ao clima, uma vez que os fatores condicionantes do clima são bastante variáveis o que exige um acompanhamento constante.

Com base nas informações coletadas com a pesquisa, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados. Que os procedimentos técnicos auxiliaram no desenvolvimento do trabalho. Que os dados obtidos pós-aplicação dos questionários demonstram que a Orly Citroen em Campina Grande possui um bom Clima Organizacional.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, T. S. **Administração: Management. Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2006

CARVALHO. C; RONCHI. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a Administração Participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1992, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compactada. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Campus, 2005.

CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica. Tese de livre-docência...** FEA/USP, 1997.



GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1ª ed. São Paulo: QualityMark, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINIMUCCI, A. **Psicologia Aplicada a Administração**. 5ª ed, São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, A.B.S. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª ed, Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil Ltda, 1985.

TRICE, H. M.; BEYER, J. Studing organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, Mississippi, v.9, n.4, 1984.

## APÊNDICE A

### Questionário da pesquisa

1ª Parte: Um pouco de você

<b>1 - Grau de Escolaridade</b>	
1 - ( )	1º Grau completo
2 - ( )	2º Grau completo
3 - ( )	3º Grau incompleto
4 - ( )	3º Grau completo

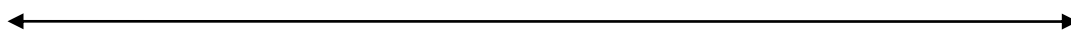
<b>2 - Idade</b>	
1 - ( )	Entre 18 e 21
2 - ( )	Entre 22 e 25
3 - ( )	Entre 26 e 30
4 - ( )	Acima de 30

<b>3 - Tempo de Serviço</b>	
1 - ( )	Menos de 6 meses que trabalha na empresa
2 - ( )	De 6 a 12 meses que trabalha na empresa
3 - ( )	Mais de 1 ano que trabalha na empresa

<b>4 - Sexo</b>	
1 - ( )	Feminino
2 - ( )	Masculino

2ª Parte: Analise as alternativas abaixo e marque àquela que melhor expuser sua opinião, considere a seguinte escala:

1. INSATISFATÓRIA 2. POUCO SATISFATÓRIA 3. REGULAR 4. SATISFATÓRIA 5. MUITO SATISFATÓRIA



	1	2	3	4	5
1. Relacionamento entre as pessoas de sua equipe.					
2. Relacionamento entre superiores e subordinados.					
3. Contribuição do trabalho que você executa para sua realização profissional.					
4. A autonomia na execução de seu trabalho.					
5. Abertura da empresa a propostas de melhorias na execução dos trabalhos.					
6. O reconhecimento pela execução dos trabalhos.					
7. Os benefícios oferecidos pela empresa (planos de saúde, vale alimentação, etc.)					
8. Estabilidade no emprego.					
9. Critérios utilizados para promoções internas.					
10. Quantidade de treinamentos.					
11. Qualidade de treinamentos.					
12. O trabalho de forma geral na empresa.					
13. Quantidade de informações disponíveis para a execução.					

14. Em relação à motivação, quais os quatro fatores que você considera mais importantes?

1 - ( )	Instalações físicas
2 - ( )	Quantidade de treinamento que recebem
3 - ( )	Qualidade dos treinamentos que recebem
4 - ( )	Integração da equipe de trabalho
5 - ( )	Oportunidade de crescimento
6 - ( )	Autonomia
7 - ( )	Estabilidade no emprego
8 - ( )	Gostar do que faz
9 - ( )	Salário somado a benefícios
10 - ( )	Imagem da empresa
11 - ( )	Desafios existentes no trabalho
12 - ( )	Relação com o cliente
13 - ( )	Participação das decisões
14 - ( )	Relação com a liderança da equipe
15 - ( )	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
16 - ( )	Ser ouvido
17 - ( )	Nada
18 - ( )	Outros