



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**SUZANE JOSÉ DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES INTERNOS DA  
EMBRAPA ALGODÃO - CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2012**

**SUZANE JOSÉ DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES INTERNOS DA  
EMBRAPA ALGODÃO - CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC em forma de monografia, apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Luís de Sousa Lima

**CAMPINA GRANDE – PB  
2012**

S586c

Silva, Suzane José da.

Clima organizacional: estudo de caso dos clientes internos da Embrapa Algodão- Campina Grande -PB. [manuscrito] /Suzane Jose da Silva. – 2012.

78.; il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração ) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012

“Orientação: Prof. Msc. Luís de Sousa Lima., Departamento de Administração e Economia ”.

1. Clima Organizacional. 2. Embrapa Algodão.  
3. Modelo de Kolb. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5.

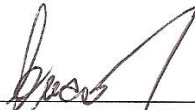
SUZANE JOSÉ DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS CLIENTES INTERNOS DA  
EMBRAPA ALGODÃO - CAMPINA GRANDE-PB**

Avaliação 10,0 (dez)

Aprovada em 21 de Julho de 2012.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



Prof. MSc. Luis de Sousa Lima  
Orientador



Prof.ª MSc. Kaline Di Pace Nunes  
Examinador (a)



Prof.ª MSc. Yeda Silveira Martins Lacerda  
Examinador (a)

**CAMPINA GRANDE – PB**

**D**edico ao Senhor meu Deus, por ter me proporcionado a oportunidade de ingressar na faculdade e chegar até o fim com o sentimento de conquista, por nunca ter me deixado nos momentos difíceis, e com sua infinita bondade ter renovado as minhas forças quando achava que não iria conseguir, e com isso me provou que com Cristo Jesus sou mais do que vencedora.

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, por essa grande vitória alcançada, por ter me dado coragem para enfrentar os desafios. A Ele toda honra, toda glória e todo o louvor.

Aos **meus pais**, pelo amor e educação que me proporcionou, me ensinando sempre viver com honestidade, dignidade e respeito ao próximo, estando sempre ao meu lado.

Aos **meus irmãos**, pelo apoio e as palavras de incentivos, por está comigo nos momentos de incerteza me fazendo acreditar na minha capacidade.

A **minha sobrinha**, por me trazer alegria fazendo os meus dias mais felizes.

Ao **meu namorado**, pelo companheirismo, incentivo, paciência e carinho e por está sempre disposto a me ajudar.

Aos **meus colegas de sala**, Cláudio César Silva de Oliveira, Keyton Ânderson Silva de Oliveira, Monailza de Sousa Oliveira, Nara Cristina da Costa, Oriel Santana Barbosa e Raudek Wolney Silva Castro, por ter compartilhando de conhecimentos e experiências, pelo apoio, alegria e incentivo, tornaram-se muito mais do que colegas de sala de aula, mas sim meus amigos.

Ao **meu orientador**, professor Luís de Sousa Lima, pela oportunidade, acolhimento, confiança, competência, contribuindo diretamente para realização desse trabalho.

Aos **professores** que se prontificaram a fazer parte da Banca Examinadora deste trabalho. Estendo este agradecimento aos demais professores pelos conhecimentos recebidos.

Ao **Centro Nacional de Pesquisa de Algodão/Embrapa Algodão**, pela oportunidade que me foi dada de realizar o meu trabalho de conclusão de curso, em especial ao chefe geral Dr. Napoleão Esberard de Macêdo Beltrão, Dra. Auxiliadora Lemos Barros, Dr. José Wellington dos Santos, Simone Maria Torres de Melo Alves e Márcia Aparecida da Silva pela orientação, confiança depositada e oportunidades oferecidas, bem como aos demais empregados da Embrapa Algodão que contribuíram para a realização da minha pesquisa.

Aos que direta ou indiretamente contribuíram para tornar este sonho realidade.

**A todos meu muito obrigado.**

*“Nossa maior fraqueza está em desistir. O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez”.*

**Thomas Edison**

SILVA, Suzane José da. *Clima Organizacional: estudo de caso dos clientes internos da EMBRAPA ALGODÃO – Campina Grande-PB*. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração – DAEC/CCSA/UEPB – Campina Grande – PB, 2012, 78 pg, com ilustrações.

## RESUMO

O presente estudo trata-se de um caso da Embrapa Algodão, Campina Grande – PB, empresa vinculada ao ministério de agricultura pecuária e abastecimento, no qual teve como objetivo geral analisar o clima organizacional da Embrapa Algodão na percepção dos seus clientes internos a partir do modelo proposto por Kolb (1986). E como objetivos específicos: identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes; avaliar o clima organizacional dos colaboradores da Embrapa Algodão com base no modelo de Kolb, propor melhorias a organização com base nos resultados da pesquisa. Metodologicamente utilizou-se do modelo de Vergara (2006) tratando-se de uma pesquisa descritiva de caráter exploratório quanto aos fins, quanto aos meios utilizaram-se os seguintes tipos de pesquisa: de campo, bibliográfica e estudo de caso, como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário no qual foi dividido em dois blocos, o primeiro com a finalidade de conhecer o perfil sociodemográfico dos respondentes e o segundo bloco na pesquisa de clima organizacional utilizando os 7 indicadores proposto por Kolb. O universo da pesquisa foi os 205 funcionários efetivos da empresa em estudo, no qual foi utilizada uma amostragem de 20% do quadro de funcionários, totalizando 41 pessoas pesquisadas. Quanto aos resultados o Clima Organizacional apresentou-se “favorável”, pois os colaboradores demonstraram está satisfeitos em trabalhar na instituição, pois esta possui um clima que possibilita o crescimento de todos.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional, Embrapa Algodão, Modelo de Kolb.



SILVA, Suzane José. *Organizational climate: a case study of internal EMBRAPA COTTON - Campina Grande-PB*. Completion of course work for Bachelor of Administration - DAEC/CCSA/UEPB - Campina Grande - PB, 2012, 78 pg, with illustrations.

## ABSTRACT

The present study is treated of a case of Embrapa Cotton's, Campina Grande - PB, company linked to the ministry of cattle agriculture and provisioning, in which he/she had as general objective to analyze Embrapa Cotton's climate organizational in your internal customers' perception starting from the model proposed by Kolb (1986). AND as specific objectives: to identify the profile sociodemographic of the respondents; to evaluate Embrapa Cotton's collaborators' climate organizational with base in the Kolb model, to propose improvements the organization with base in the results of the research. methodologically was used of the model of it had Bent (2006) being treated of a descriptive research of exploratory character with relationship to the ends, with relationship to the means the following research types were used: of field, bibliographical and I study of case, as instrument of collected of data a questionnaire was used in which was divided in two blocks, the first with the purpose of knowing the profile sociodemographic of the respondents and the second block in the research of climate organizational using the 7 indicators proposed by kolb. The universe of the research was the 205 effective employees of the company in study, in which a sampling of 20% of the employees' picture was used, totaling 41 researched people. With relationship to the results the Organizational Climate came favorable ", because the collaborators demonstrated it is satisfied in working in the institution, because this possesses a climate that makes possible the growth of all.

**Keywords:** Climate Organizacional, Embrapa Algodão, Model of Kolb.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> – Influência do Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho.....	20
<b>Figura 1.2</b> – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.....	21
<b>Figura 1.3</b> – Características do clima organizacional.....	22
<b>Figura 1.4</b> – Os determinantes de clima organizacional.....	23
<b>Figura 1.5</b> – Fatores Internos e Externos de influência do clima organizacional.....	24
<b>Figura 1.6</b> – O iceberg da cultura organizacional.....	26
<b>Figura 1.7</b> – Cultura organizacional reflete na formação do clima organizacional.....	27
<b>Figura 1.8</b> – Os graus de influência do comportamento.....	29
<b>Figura 1.9</b> – Os três estilos de liderança.....	30
<b>Figura 2.1</b> – Mapa: Localização da Embrapa Algodão.....	40
<b>Figura 2.2</b> Organograma da Embrapa Algodão.....	42
<b>Figura 3.1</b> Modelo da Escala de Likert.....	47

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b> – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968).....	33
<b>Quadro 1.2</b> – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Kolb (1986).....	34
<b>Quadro 1.3</b> – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Sbragia (1983).....	35
<b>Quadro 1.4</b> – Outros modelos de pesquisa de clima organizacional.....	36
<b>Quadro 3.1</b> – Plano de Variáveis.....	46

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.1</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao gênero.....	50
<b>Tabela 1.2</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à faixa etária.....	51
<b>Tabela 1.3</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil.....	52
<b>Tabela 1.4</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao número de filhos e dependentes.....	53
<b>Tabela 1.5</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade.....	54
<b>Tabela 1.6</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao cargo atual.....	55
<b>Tabela 1.7</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na empresa.....	56
<b>Tabela 2.1</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao Conformismo.....	58
<b>Tabela 2.2</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Responsabilidade.....	60
<b>Tabela 2.3</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto aos padrões.....	61
<b>Tabela 2.4</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Recompensa.....	63
<b>Tabela 2.5</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Clareza Organizacional.....	64
<b>Tabela 2.6</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao Calor e Apoio.....	66
<b>Tabela 2.7</b> – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Liderança.....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao gênero.....	51
<b>Gráfico 1.2</b> – Perfil dos colaboradores quanto à faixa etária.....	52
<b>Gráfico 1.3</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao estado civil.....	53
<b>Gráfico 1.4</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao número de filhos/dependentes.....	54
<b>Gráfico 1.5</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade.....	55
<b>Gráfico 1.6</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao cargo que ocupa.....	56
<b>Gráfico 1.7</b> – Perfil dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na empresa.....	57
<b>Gráfico 2.1</b> – Colaboradores quanto ao conformismo.....	59
<b>Gráfico 2.2</b> – Colaboradores quanto à responsabilidade.....	61
<b>Gráfico 2.3</b> – Colaboradores quanto aos padrões.....	62
<b>Gráfico 2.4</b> – Colaboradores quanto à recompensa.....	64
<b>Gráfico 2.5</b> – Colaboradores quanto à clareza organizacional.....	65
<b>Gráfico 2.6</b> – Colaboradores quanto ao calor e apoio.....	67
<b>Gráfico 2.7</b> – Colaboradores quanto à liderança.....	68

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
1.2 ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
1.3 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	25
1.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
1.5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
1.5.1 MODELO DE LITWIN E STRINGER .....	32
1.5.2 MODELO DE KOLB .....	33
1.5.3 MODELO DE SBRAGIA.....	34
1.5.4 OUTROS MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>38</b>
2.1 NOME EMPRESARIAL.....	38
2.2 NOME FANTASIA.....	38
2.3 LOGOMARCA .....	38
2.4 ENDEREÇO.....	38
2.5 FORMA JURÍDICA.....	39
2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ.....	39
2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL .....	39
2.8 NÚMERO DE COLABORADORES .....	39
2.9 SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS.....	39
2.10 MISSÃO .....	40
2.11 VISÃO.....	40
2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO.....	40
2.13 FINALIDADES.....	41
2.14 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	41
2.15 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	42

<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS MÉTODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>44</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	44
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	45
3.3 PLANO DE VARIÁVEIS .....	46
3.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS .....	46
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	47
3.6 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	47
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1 PARTE I – PERFIL DOS COLABORADORES DA EMBRAPA ALGODÃO ....	50
4.1.1 GÊNERO .....	50
4.1.2 FAIXA ETÁRIA .....	51
4.1.3 ESTADO CIVIL .....	52
4.1.4 NÚMERO DE FILHOS/DEPENDENTES .....	53
4.1.5 GRAU DE ESCOLARIDADE .....	54
4.1.6 CARGO ATUAL .....	55
4.1.7 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA .....	56
4.2 PARTE II – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMBRAPA ALGODÃO .....	57
4.2.1 CONFORMISMO .....	58
4.2.2 RESPONSABILIDADE .....	59
4.2.3 PADRÕES .....	61
4.2.4 RECOMPENSA .....	62
4.2.5 CLAREZA ORGANIZACIONAL .....	64
4.2.6 CALOR E APOIO .....	65
4.2.7 LIDERANÇA .....	67
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>70</b>
<b>SUGESTÕES</b> .....	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>77</b>

# *Introdução*

---



## INTRODUÇÃO

As organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, estão inseridas em um cenário globalizado, caracterizado por um ambiente de constantes mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas.

Fato decorrente de um longo período de evolução, tendo início com o advento da revolução industrial na Inglaterra em 1770, no qual posteriormente deu origem à administração científica com ênfase na eficiência do processo produtivo e desvalorização do capital humano, anos mais tarde com o movimento das relações humanas surge uma variedade de pesquisas sobre o comportamento dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho, dentre elas, destaca-se a pesquisa de clima organizacional que passou a ser estudada inicialmente nos Estados Unidos no ano de 1960 através dos trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional.

Por conseguinte, no decorrer da história das organizações as pessoas passam a ser fator primordial de sucesso, levando em consideração que as empresas contemporâneas sofrem diversas influências internas e externas, assim as mesmas, não devem concentrar seus esforços apenas na satisfação do cliente externo, como também ao seu cliente interno (colaboradores), pois de acordo com Chiavenato (1999, p. 73) “O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio dos colaboradores que neles trabalham”.

Visto a importância do fator humano para o desenvolvimento eficaz do processo produtivo, é preciso manter pessoas motivadas, comprometidas e envolvida de forma harmoniosa no ambiente de trabalho.

Assim, as pesquisas de clima organizacional são essenciais para saber como as pessoas se sentem nas organizações que atuam, através do mapeamento do ambiente interno da empresa, sendo possível identificar os principais problemas internos, e criar métodos e estratégias que possam melhorar a relação de trabalho em equipe, a comunicação e estimular a confiança entre todos os colaboradores, beneficiando deste modo, não apenas o ambiente interno, mas a organização como um todo.

Para Sbragia (1983, p.30) “O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham”. Partindo da premissa de que o clima organizacional é uma

importante ferramenta na qual retrata o grau de satisfação dos colaboradores com o seu ambiente de trabalho.

Deste modo, o trabalho em pauta trata-se de um estudo de caso da Embrapa Algodão, Campina Grande – PB, empresa vinculada ao ministério de agricultura pecuária e abastecimento. Assim, questiona-se: como o Clima Organizacional da Embrapa Algodão encontra-se na percepção dos seus clientes internos?

Dentro deste contexto, a elaboração deste trabalho tem como objetivo analisar o clima organizacional da Embrapa Algodão na percepção dos seus clientes internos a partir do modelo proposto por Kolb (1986). E como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes;
- Avaliar o clima organizacional dos colaboradores da Embrapa Algodão com base no modelo de Kolb;
- Propor melhorias a organização com base nos resultados da pesquisa.

Portanto, além desta parte introdutória o presente estudo dispõe da seguinte estrutura:

- **Capítulo 1 - Fundamentação Teórica:** que aborda conceitos do tema escolhido com base em teorias já existentes na área e no tema deste trabalho.
- **Capítulo 2 - Caracterização da Organização:** que descreve as particularidades da empresa objeto de estudo.
- **Capítulo 3 - Aspectos Metodológicos da investigação:** que expõe os métodos e técnicas científicas utilizadas e executadas ao longo da pesquisa.
- **Capítulo 4 – Apresentação e Interpretação dos dados:** que apresenta os dados e informações obtidas na pesquisa.

No fim deste trabalho, encontra-se a Conclusão e Sugestões, as referências e o apêndice.

*Capítulo 1*  
*Fundamentação Teórica*

---

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será revisto a literatura pertinente ao assunto “Clima organizacional”, bem como o seu conceito, origem, os elementos que influênciam o clima, a relação de clima e cultura organizacional, como a liderança influencia na formação do clima, com também alguns modelos de pesquisa de clima organizacional, neste contexto destaca-se o modelo de Kolb que servirá de base para aplicação do questionário.

### 1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

As organizações são formadas por um conjunto de pessoas, onde elas produzem, vendem, lideram e tomam decisões, com isso, o fator humano tornou-se um dos grandes responsáveis pelo diferencial competitivo das empresas atuais, assim os colaboradores vêm ganhando mais atenção por parte das empresas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 73),

O fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas é obtido por intermédio dos colaboradores que nelas trabalham.

Percebe-se que essa valorização dos ativos intangíveis dentro das organizações passou até início com o movimento das relações humanas, no período de 1927-1932 onde Elton Mayo desenvolveu os estudos conhecido por experiência de Hawthorne na Western Electric uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos telefônicos.

Conforme Gaither e Frazier (2002, p. 11)

Os **Estudos de Hawthorne** foram iniciados a princípio por engenheiros de produção e tinham como meta determinar o nível ótimo de iluminação para obter o máximo de produção dos trabalhos. Quando esses estudos produziram resultados confusos sobre a relação entre ambiente físico e eficiência dos trabalhadores, os pesquisadores deram-se conta de que fatores humanos deviam estar afetando a produção. Essa foi talvez a primeira vez que tanto pesquisadores como administradores reconheceram que fatores humanos afetava não somente a motivação e a atitude das pessoas como também a produção.

Assim sendo, os estudos das relações humanas e o reconhecimento ao passar dos anos que as pessoas são o principal ativo de uma empresa, deu origem a uma nova abordagem gerencial a chamada “Gestão de Pessoas” onde essa por sua vez tem a função recrutar,

selecionar, recompensar, desenvolver e manter pessoas de forma que possa beneficiar tanto o trabalhador como a empresa, e isso é possível através da criação de métodos que possam reter as pessoas certas no lugar certo.

Segundo Gil (2001, p.15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Tendo em vista, a real importância que as pessoas são para a sobrevivência das organizações é preciso considerar alguns indicadores que comprovem a satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos: como cultura, política de recursos humanos, a valorização profissional, o trabalho em equipe, o salário oferecido pela empresa e um eficiente indicador dessas variáveis é a pesquisa de clima organizacional.

Logo, o clima organizacional é uma ferramenta gerencial na qual pode ser utilizada para retratar a maneira como os colaboradores percebem a organização. Para Coda apud Bispo (2006, p.259) “O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização [...]”.

Segundo Rizzatti apud Bispo (2006 p. 260),

Os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

O mesmo (2006, p. 260) reforça que “Posteriormente, Litwain e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas [...]. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas [...]”. A partir daí surgiram diversos outros modelos de pesquisa de clima organizacional que será abordado mais adiante.

Analisar o clima organizacional é uma forma da organização maximizar os seus pontos fortes e corrigir problemas que possam está causando insatisfação nos seus clientes internos, e esse processo é de extrema importância para a empresa, pois sem as pessoas, qualquer

tecnologia, pois mais inovadora que seja não funciona, isto é, as pessoas são capazes de fazer o sucesso ou insucesso de qualquer empresa.

Para Chiavenato (1993, p. 50) clima organizacional:

Constitui o meio interno de uma organização a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; [...] é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de cada organização fazem o seu trabalho [...] a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional representa o nível de contentamento das pessoas no ambiente de trabalho, onde esse clima intervém na produtividade do indivíduo como também na empresa como um todo. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e estimular a motivação e uma boa relação entre os funcionários e a empresa, salientando que esse clima pode variar dependendo das diversas influências internas ou externas que a organização pode sofrer.

Portanto, o clima organizacional é o reflexo do estado emocional das pessoas no seu ambiente de trabalho, ou seja, é um conjunto de diversos fatores que interferem diretamente no comportamento dos indivíduos, na produtividade da empresa, nos objetivos organizacionais, na motivação e desempenho das pessoas, como também na satisfação do trabalho. Ver figura abaixo:

**Figura 1.1** Influência do Clima Organizacional no Ambiente de Trabalho



Fonte: Autoria própria (Abril/2012)



Dentro desse mesmo contexto Chiavenato (1992-1994, p. 54) caracteriza o clima organizacional como: desfavorável, neutro e favorável, assim segundo ele “O clima organizacional varia ao longo de um continuum que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existem um ponto intermediário que é o clima neutro” conforme apresenta a figura 1.3.

**Figura 1.3** – Características do clima organizacional.

Desfavorável	Neutro	Favorável
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Negativo</li> <li>* Rejeição</li> <li>* Frieza</li> <li>* Frustração</li> <li>* Distanciamento Social</li> <li>* Alienação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zero</li> <li>* Letargia</li> <li>* Apatia</li> <li>* Indefinição</li> <li>* Indiferença</li> <li>* Desinteresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Positivo</li> <li>* Aceitação</li> <li>* Calor Humano</li> <li>* Satisfação</li> <li>* Receptividade</li> <li>* Comprometimento</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (1994, p. 55).

Nota-se, que tanto Bispo como Chiavenato seguem o mesmo raciocínio para caracterizar o clima organizacional de uma empresa, para ambos o clima pode ser desfavorável, neutro/mais ou menos como também favorável, portanto, analisar e caracterizar o clima organizacional de uma empresa não é algo simples de se fazer, pois o clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelas inúmeras pessoas que fazem parte da organização, então para uns o clima pode ser desumano já para outros o clima pode ser de tranquilidade e confiança, com isso fica claro, que essas várias percepções que um clima pode ter dificulta sua caracterização.

Pode-se então afirmar, que o termo clima organizacional tem sido estudando tanto por profissionais da área de psicologia organizacional como também de administração por se tratar de um procedimento comportamental, podendo ser definido como a atmosfera psicológica do ambiente de trabalho, desta forma, o conceito de clima organizacional vem se intensificando a cada dia e as organizações que desejam ser bem sucedidos e não sucumbirem em meio a tanta competitividade, elas devem se preocupar em conhecer o seu tipo de clima, já que essa ferramenta pode ser utilizada para a melhoria da qualidade vida no trabalho e dos resultados positivos da organização.



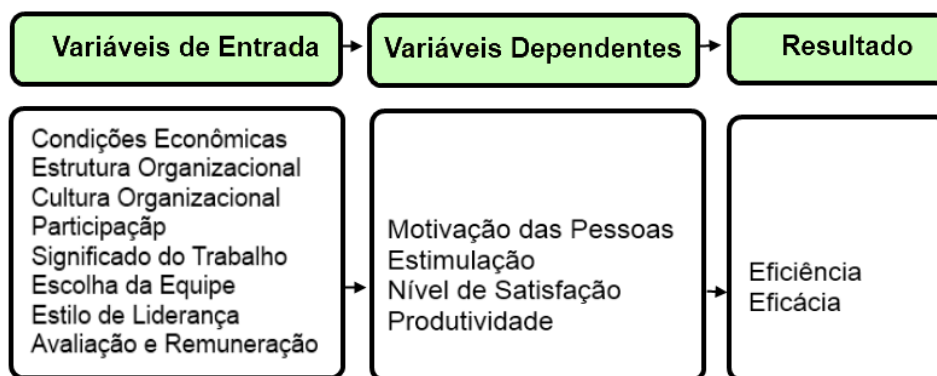
## 1.2 ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Fernandes, Luft e Guimarães (1992) no Dicionário Brasileiro o Globo define elemento como “[...] tudo o que entra na composição de alguma coisa; cada parte de um todo [...]”. Assim acontecem com o clima organizacional, diversos elementos torna-se a composição do clima que conseqüentemente da origem a atmosfera psicológica da organização.

Diante disso, Chiavenato (1992 -1994, p.53) salienta que:

[...] O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. O modelo a seguir permite uma visão simplificada do fenômeno.

**Figura 1.4** – Os determinantes de clima organizacional



**Fonte:** Chiavenato (1992-1994, p. 54).

Conforme apresenta a figura 1.4 pode-se dizer que as variáveis de entrada constituem os elementos que influênciam as variáveis dependentes que segundo Chiavenato é o clima propriamente dito, e esse por sua vez interfere nos resultados da empresa. Se esses elementos organizacionais representados pelas variáveis de entrada despertarem nos colaboradores motivação para se trabalhar elas vão se sentirem mais satisfeitos para realizar suas atividades, automaticamente irão produzir mais, com isso, toda a empresa será beneficiada devida a eficiência e eficácia que se obtiveram nos resultados.

Para Bispo (2006, p.264) “Os fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta”. Portanto, Bispo classifica os elementos que tem poder para influenciar no clima organizacional como elementos internos e externos. A figura 1.5 a seguir demonstra de forma simplificada os principais elementos citados por Bispo.

**Figura 1.5** – Fatores Internos e Externos de influência do clima organizacional

<b>Fatores Internos de Influência</b>	<b>Fatores Externos de Influência</b>
Ambiente de Trabalho	Convivência familiar
Assistência aos funcionários	Férias e Lazer
Burocracia	Investimentos e despesas familiares
Cultura organizacional	Política e economia
Estrutura organizacional	Saúde
Nível sociocultural	Segurança pública
Incentivos profissionais	Situação financeira
Remuneração	Time de futebol
Segurança profissional	Vida social
Transporte casa/trabalho	
Vida profissional	

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 263-264).

Diante do exposto, percebe-se que Chiavenato apresenta um conjunto de elementos internos que dependem das condições da organização bem como da sua gerência, onde esse por sua vez representa ponto chave para a formação do clima, porém Bispo vai mais além, quando ele classifica os elementos do clima em macrofatores internos e externos, considera os pontos que dependem exclusivamente da organização como também a evolução do cenário político-econômico, sociocultural, ecológico, nacional e internacional.

Sbragia (1983, p. 30) define os elementos organizacionais como “[...] estilos de liderança, estrutura administrativa, fluxo de comunicação e outros interagem para produzir aquilo que se tem tornado conhecido como clima organizacional”.

Portanto, como se sabe as organizações atuais estão inseridas em um ambiente globalizado, voltado para a tecnologia e o conhecimento, assim torna-se evidente que um clima organizacional sofre influências não só dos elementos internos como externos dentre eles elementos estão:

- ✓ A estrutura organizacional;
- ✓ O trabalho em equipe;
- ✓ O salário;
- ✓ Os benefícios;
- ✓ A comunicação interna;
- ✓ A cultura organizacional;
- ✓ A imagem da empresa;
- ✓ O estilo de liderança;
- ✓ Os fatores político-econômicos;
- ✓ Os fatores pessoais do indivíduo.

Todos esses elementos exercem influência direta no comportamento das pessoas, na motivação, na satisfação, bem como no clima organizacional, deve-se ressaltar que dentre os elementos citados, destaca-se a cultura organizacional e o estilo de liderança, assuntos que serão abordados com mais detalhe adiante.

### **1.3 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é resultante de diversos fatores, dentre eles destaca-se a cultura organizacional. Para Luz apud Lima e Albano (2002, p.36) “Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

Assim sendo, existe uma estreita relação entre o conceito de clima e cultura organizacional, visto que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas práticas culturais adotadas e desenvolvidas desde o nascimento da empresa até os seus dias atuais.

Segundo Schein apud Freitas (1991, p.7)

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Carvalho e Tonet apud Tavares (1996, p. 2) diz que:

A cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar o desempenho das organizações.

Observa-se que, o conjunto de crenças, valores, ritos, normas, comunicações, costumes administrativos forma a cultura de uma empresa, assim alguns componentes da cultura são mais visíveis que outros, desse modo, alguns autores costumam comparar a cultura de uma organização com iceberg. A figura 1.6 exposto a seguir, mostra o iceberg da cultura organizacional.

**Figura 1.6** – O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 166).

Como demonstra a figura 1.6 acima uma pequena parte do iceberg fica acima do nível do mar, e outra se apresenta de forma mais profunda, assim também é a cultura de uma empresa, alguns aspectos concretos que se pode vê, ouvir e falar, como o modo de se vestir, os símbolos, as histórias, os heróis são mais perceptível, já os valores, as crenças, os sentimentos que são definidos desde o nascimento da empresa pelo seus fundadores, líderes são de difícil percepção tornando-se mais profundos e ocultos.

A cultura é formada, transmitida e compartilha entre os membros da organização, com isso podemos conceituá-la como o DNA da empresa, isto porque toda organização por mais semelhante que seja, é praticamente impossível ela ter a mesma cultura, pois cada empresa possui o seu próprio DNA cultural.

De acordo com Chiavenato (2004, p.165) “a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios [...]”.

Diante da afirmação acima, percebe-se que a cultura exerce forte influência no clima organizacional, pois na cultura encontram-se diversos elementos que afetam o clima de uma empresa e impulsionam as tomadas de decisões, a formação dos objetivos, as definições estratégicas, como também sua forma de liderar, tudo isso gera nos funcionários certa expectativa podendo contribuir para a formação de um clima favorável ou desfavorável. Conforme apresenta a figura 1.7.

**Figura 1.7** – Cultura organizacional reflete na formação do clima organizacional



**Fonte:** Autoria própria (Abril/2012)

Devido à proximidade que existem entre os conceitos de clima e cultura organizacional, alguns autores costumam conceituar ambos os assuntos apenas como cultura organizacional, porém, percebe-se que os dois temas em alguns aspectos eles se divergem entre si, a cultura está relacionada a um conjunto de hábitos e crenças, adotados pela empresa e compartilhados por todos os membros da organização, já o clima é a percepção que esses membros têm com relação a esses conjuntos de hábitos e crenças estabelecidos pela empresa,

isto é, o clima é o indicador do grau de satisfação dos funcionários. Logo, a cultura é um fator determinante para a formação do clima organizacional, visto que ele interfere no ambiente interno da organização.

#### **1.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Assim como o clima organizacional assunto abordado anteriormente à liderança também exerce forte influência na formação do clima organizacional, pois o líder com sua forma de liderar tem poder para transformar o clima organizacional em ambiente de trabalho agradável ou até mesmo fortalecer ou enfraquecer uma equipe de trabalho.

De acordo com o artigo “**O clima anda pesado?**” publicado no Rh.Com por Gehringer (2003) o líder:

Tem sem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consiste e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

O líder tem a função de passar o objetivo da empresa para seus liderados, através da criação de metas e planos que os direcionem e os conduzam a alcançar esse objetivo, com isso, o líder atua como um facilitador para realização das atividades organizacionais, onde essa por sua vez tem a finalidade de serem executadas de forma eficiente e eficaz.

Segundo Chiavenato (2003, p.91-92):

A “liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos”.

Desse modo, o clima organizacional de uma empresa ou departamento pode ser visto como uma representação do estilo de liderança adotado, sendo também um indicador da satisfação dos funcionários com o modelo gerencial. Portanto, a liderança pode ser vista como um possesso influenciador, onde uma pessoa possui habilidades de modificar o comportamento de outra pessoa, ressaltando que essa influência pode ser exercida de duas maneiras através do “poder” ou da “autoridade”.

James C. Hunter no seu livro *O Monge e o Executivo* (2009, p. 23) define poder como uma “[...] faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e a autoridade como uma “[...] habilidade de levar as pessoas a fazerem de *boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Neste mesmo contexto para Chiavenato (1994, p. 147) “Existem vários graus de *influência*, indo desde a coação, a persuasão, a sugestão, até a emulação. A figura abaixo permite uma visualização simplificada”.

**Figura 1.8** – Os graus de influência do comportamento

OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO			
Coação	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, através de conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, idéia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Chiavenato (1992-1994, p. 147).

A figura 1.8 demonstra que tanto a coação e a persuasão estão relacionadas ao poder e a sugestão e a emulação estão voltadas para a autoridade. Assim, percebe-se que tanto Hunter (2009) como Chiavenato (1992 -1994) relaciona o conceito de liderança com a habilidade de o líder influenciar outra pessoa através do poder ou a autoridade, o conceito de autoridade se adequa melhor com o termo liderança, pois o verdadeiro líder é aquele que tem capacidade de influenciar outra pessoa de forma livre, isto é, o subordinado realiza a ordem do superior sem medo, pressão, mas sim por respeito, confiança e admiração, tornando-se seguidor, verdadeiro discípulo do seu líder.

Para White e Lippitt nas pesquisas que realizam sobre liderança em 1939 definiram três tipos de liderança, conforme apresenta a figura 1.6 abaixo.

Figura 1.9 – Os três estilos de liderança

	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>
<b>Tomada de Decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos Trabalhadores</b>	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do Trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo a cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do Líder</b>	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Chiavenato (1992-1994, p. 150).

Chiavenato (1992 -1994 p. 150) ressalta que a pesquisa de White e Lippitt tiveram os seguintes resultados:

[...] Os grupos submetidos à *liderança autocrática* apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob *liderança liberal*, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Com a *liderança democrática*, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi



surpreendentemente melhor, acompanhada de com clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas [...].

Conforme os estilos de liderança apresentados anteriormente pode-se dizer que, a liderança autocrática é mais centralizada, todo poder concentra-se nas mãos do líder onde não há discricionariedade para a atuação dos subordinados, já liderança liberal como a democrática o líder atua de forma mais flexível onde à opinião das pessoas são atuantes, elas participam mais das decisões, porém dentre os três estilos de liderança, a liderança democrática torna-se mais adequada para as organizações atuais, visto que as pessoas são os principais ativos empresariais, elas necessitam de serem assistidas por líderes que os conduzam a cumprir os objetivos e ao mesmo tempo em que incentive de forma democrática a participação dos subordinados nas tomadas de decisões.

Portanto, percebe-se que o líder possui forte influência de transformar um ambiente de trabalho em um local onde as pessoas se sentem estimulados e envolvidos com a sua equipe, favorecendo assim, para o surgimento de um clima agradável, porém o líder também pode utilizar dessa influência que possui para persuadir as pessoas de forma negativa, coagindo-as a exercer suas atribuições através de pressões, e conseqüentemente na formação de um clima onde as pessoas se sentem desmotivadas a trabalhar. Com isso, confirma-se a relação direta entre liderança e clima organizacional.

## **1.5 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A pesquisa de clima organizacional é método utilizado para analisar o clima de uma empresa através do estudo do seu ambiente interno, por meio dessa pesquisa é possível avaliar o grau de satisfação dos funcionários. Chiavenato (1999, p.440), afirma que “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Bergamini e Coda (1997, p.99) salientam que:

A pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização

enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação do trabalho.

Para realizar uma pesquisa de clima bem sucedida é preciso preparação, planejamento e muito estudo, com isso, Oliveira (1995, p. 107) descreve as etapas da pesquisa de clima organizacional.

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalização e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguidos, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadas e indicando sua relação com a teoria existente.

Portanto, a pesquisa de clima é uma ferramenta que tem a finalidade de mapear a percepção dos colaboradores com relação à empresa, auxiliando assim, os administradores a estabelecer estratégias organizacionais eficientes e coerentes com a missão e visão da empresa. Logo, a literatura especializada em pesquisa de clima organizacional apresenta diversos modelos de pesquisas, porém três modelos são os que mais se destacam, dentre eles estão os de: Litwin e Stringer, Kolb e Sbragia, ressaltando que os três modelos serão explanados, mas adiante.

### **1.5.1 MODELO DE LITWIN E STRINGER**

Litwin e Stringer em 1968 desenvolveram uma pesquisa de clima organizacional em três empresas americanas, eles foram uns dos pioneiros a realizarem esse tipo de pesquisa, com isso, criaram um questionário baseado em nove indicadores como demonstrado através do quadro 1.1.

**Quadro 1.1** – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Litwin e Stringer (1968).

Indicadores	Descrição
1. Estrutura	Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho.
2. Responsabilidade	Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
3. Desafio	Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
4. Recompensa	Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.
5. Relacionamento	Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
6. Cooperação	Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
7. Conflito	Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a foram mediadora utilizada para solução de problemas.
8. Identidade	Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho.
9. Padrões	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Fonte: Adaptado de Litwin e Stringer apud Bispo (2006, p.260).

### 1.5.2 MODELO DE KOLB

De acordo a Wikipédia Kolb nasceu em 1939, com nacionalidade americana, é um teórico educacional, com ênfase na aprendizagem experimental, professor de comportamento organizacional, cursou mestrado e doutorado na Universidade de Harvard em 1964 e 1967, na área de psicologia social.

Portanto, Kolb no seu livro Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial apresenta um novo modelo de pesquisa de clima organizacional em 1986, a partir do modelo de Litwin e Stringer. O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois do modelo desenvolvido por Litwin e Stringer também nos Estados Unidos com sete indicadores, são eles:

**Quadro 1.2** – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Kolb (1986)

Indicadores	Descrição
1. Conformismo	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; O grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
2. Responsabilidade	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização que realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3. Padrões	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4. Recompensas	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. Clareza Organizacional	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. Calor e Apoio	O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7. Liderança	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas

Fonte: Adaptado de Kolb apud Bispo (2006)

### 1.5.3 MODELO DE SBRAGIA

Sbragia na década de 80 desenvolveu um estudo empírico sobre a pesquisa de clima organizacional, onde esses estudos tinham o objetivo de analisar o clima organizacional em instituições de pesquisa. Segundo Bispo (2006, p.261) Sbragia “[...] utiliza um modelo, contendo vinte fatores/indicadores. Além da conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores”.

**Quadro 1.3** – Modelo de pesquisa de clima organizacional de Sbragia (1983)

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
1. Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
3. Proximidade da supervisão	Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas;
4. Consideração Humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
5. Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios padrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
6. Prestígio Obtido	Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
7. Tolerância Existente	Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
8. Clareza Percebida	Descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
9. Justiça Predominante	Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
10. Condições de Progresso	Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional.
11. Apoio Logístico Proporcionado	Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
12. Reconhecimento Proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros.
13. Forma de Controle	Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p.261).

#### **1.5.4 OUTROS MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Além dos três principais modelos de clima organizacional apresentados anteriormente, existem outros modelos como demonstrado através do quadro Figura 1.4.

**Quadro 1.4** – Outros modelos de pesquisa de clima organizacional

Modelos	Descrição
Modelo de Coda (1997)	O professor Roberto Coda desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
Modelo de Kozlowski (1989)	Criado por Steve Kozlowski a partir dos estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e liderança.
Modelo de Levering (1984 e 1997)	Desenvolvido por Robert Levering foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
Modelo de Rizzatti (1995)	Criado pela dissertação de Mestrado de Gerson Rizzatti especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002, quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.
Modelo de Bispo (2006)	Criado por Carlos Alberto Ferreira Bispo, com o objetivo de apresentar um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a uma empresa de qualquer natureza, pública ou privada.

**Fonte:** Adaptado de Bispo (2006, p. 261).

*Capítulo 2*  
*Caracterização da Empresa*

---

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo descreve-se toda caracterização da empresa objeto de estudo, onde são apresentados os seus dados cadastrais, os serviços e produtos oferecidos, a sua missão, visão, área geográfica de atuação (ver figura 2.1), finalidades, bem como sua história e sua estrutura organizacional que é representada pelo organograma (ver figura 2.2).

### 2.1 NOME EMPRESARIAL

- Centro Nacional de Pesquisa de Algodão

### 2.2 NOME FANTASIA

- Embrapa Algodão

### 2.3 LOGOMARCA



### 2.4 ENDEREÇO

- **Sede:** Parque Estação Biológica - PqEB s/n°.  
Brasília, DF - Brasil - CEP 70770-901  
Fone: (61) 3448-4433 - Fax: (61) 3448-4890 / 3448-4891
- **Unidade Descentralizada – Embrapa Algodão:**  
Rua Oswaldo Cruz, 1143 – Centenário  
Caixa Postal 174 - Campina Grande - PB - 58428-095  
Fone: (83) 3182-4300 - Fax: (83) 3182 – 4367



## 2.5 FORMA JURÍDICA

**Empresa Pública** sendo uma das unidades descentralizadas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

## 2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ

- 00.348.003/0044-50

## 2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL

- 16.072.672-7

## 2.8 NÚMERO DE COLABORADORES

A empresa conta com uma equipe de 213 colaboradores, das quais 205 são efetivos e 8 estão cedidos a outras instituições, destes 55 são pesquisadores e 136 são funcionários de apoio e sete campos experimentais: Patos (PB), Barbalha (CE), Missão Velha (CE), Barreiras (BA), Irecê (BA), Primavera do Leste (MT) e Santa Helena (GO), além de 35 pontos de pesquisa.

## 2.9 SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS

A Embrapa Algodão está inserida no ramo de pesquisa agropecuária e oferece serviços de: análises de laboratório, testes de produtos, consultoria sócio econômica, análises de mercado, controle de pragas, práticas culturais, melhoramento genético vegetal, fitossanidade e agrometeorologia, dentre os principais produtos destaca-se: algodão, amendoim, gergelim, mamona, pinhão manso e sisal.

## 2.10 MISSÃO

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio do algodão, amendoim, gergelim, mamona e sisal, por meio de geração, adaptação e transferência de tecnologias e conhecimentos em benefício da sociedade.

## 2.11 VISÃO

Ser referência nacional e internacional no agronegócio do algodão, e referência regional e nacional com relação aos agronegócios do amendoim, gergelim, mamona e sisal, sendo reconhecida pela excelência de sua contribuição técnico-científica e capacidade de oferecer soluções adequadas e oportunas para as demandas do mercado.

## 2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

A Embrapa Algodão encontra-se localizada na região Nordeste, no estado da Paraíba, na cidade de Campina Grande, na Mesorregião do Agreste Paraibano na Microrregião de Campina Grande. Conforme a figura 2.1 a seguir.

**Figura 2.1** – Mapa: Localização da Embrapa Algodão.



**Fonte:** Disponível em: [www.cnpa.embrapa.br/aunidade/localizacao.html](http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/localizacao.html)

### 2.13 FINALIDADES

- Gerar e transferir tecnologias de baixo impacto ambiental;
- Desenvolver cultivares de algodão resistentes a doenças e adaptadas às condições do cerrado brasileiro;
- Desenvolver cultivares de algodão adaptadas ao cultivo na região semiárida;
- Desenvolver cultivares de amendoim, gergelim e mamona adaptados ao cultivo no Nordeste;
- Fortalecer a agricultura familiar e o agronegócio;
- Descobrir novas aplicações para os produtos estudados;
- Integrar a agricultura à indústria e ao consumidor.

### 2.14 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Embrapa Algodão, conhecida também como o Centro Nacional de Pesquisa de Algodão – CNPA foi fundada em 16 de abril de 1975, através da deliberação nº 19/75 da diretoria executiva da Embrapa.

Inicialmente a atividade da empresa estava voltada apenas para a cultura do algodoeiro, sendo duas linhas de atuação, sendo a primeira voltada para a cultura do algodoeiro arbóreo - de grande expressão socioeconômica na região Nordeste - e a segunda dirigida para o algodoeiro herbáceo, com maior ênfase na região Centro-Oeste, porém a infestação das lavouras pelo bicudo em 1985 levou a empresa a investir na em outras fontes de pesquisa, insere-se nesse contexto a pesquisa do gergelim, amendoim, mamona e sisal.

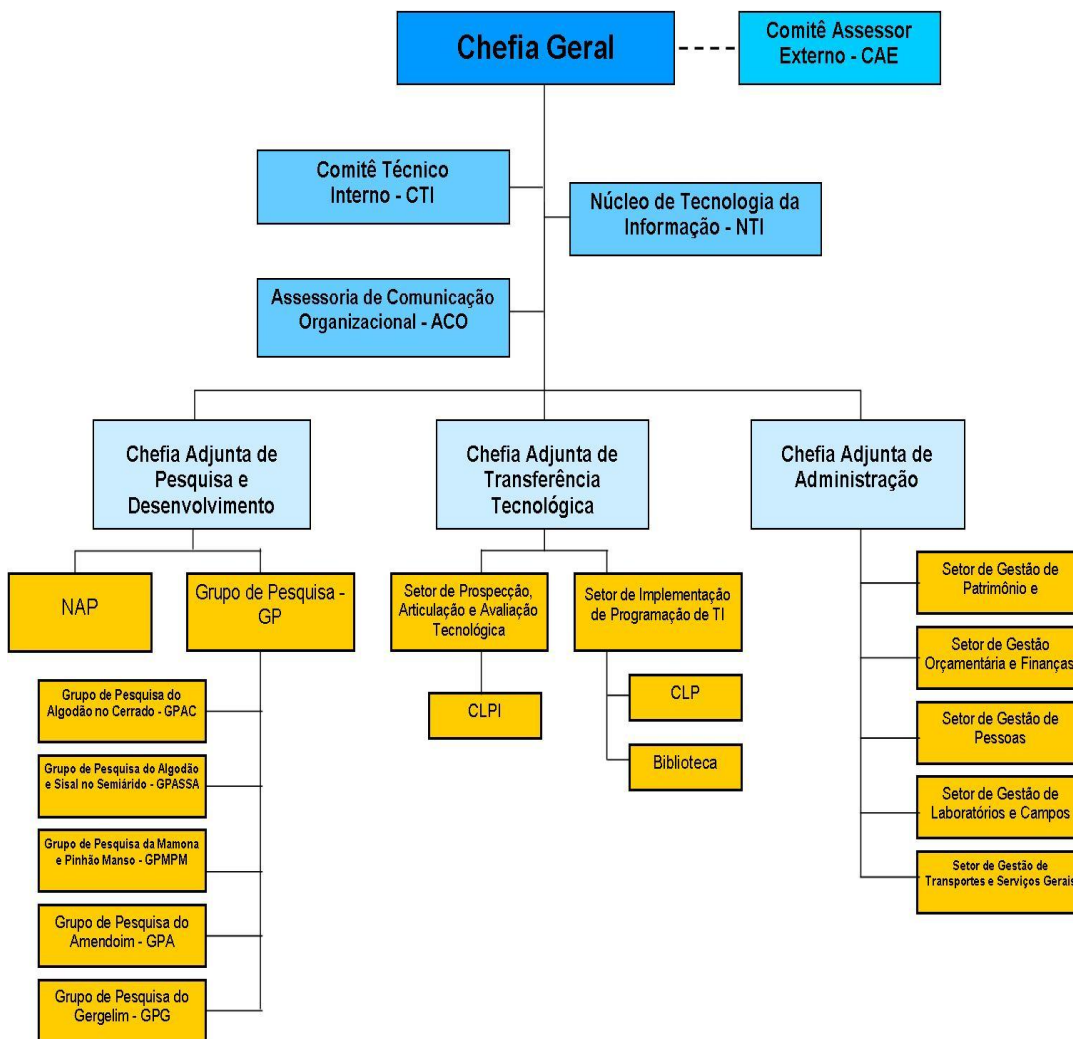
Atualmente, além de cultivares e sistemas de produção, a Embrapa Algodão desenvolve pesquisas na área de controle biológico, biotecnologia, mecanização agrícola, qualidade de fibras e fios de algodão, tecnologia de alimentos e produção de biodiesel de mamona, prestando serviços de consultoria, assessoria, treinamento e análises laboratoriais.

Dentre as principais contribuições da Embrapa Algodão durante aproximadamente os 37 anos de existência, destaca-se o processo de melhoramento das variedades de algodão colorido, o desenvolvimento de tecnologias voltadas para o agronegócio e a agricultura familiar. De tal modo, nesses últimos anos a Embrapa Algodão vem colaborando para a

geração de novos postos de trabalho, e contribuindo na melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira.

## 2.15 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2.2 Organograma da Embrapa Algodão



Fonte: Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/organograma.html>>

*Capítulo 3*  
*Aspectos Metodológicos da Investigação*

---

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são apresentados os métodos utilizados para atingir os objetivos propostos neste trabalho, insere-se nesse contexto, o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a definição do universo da pesquisa, o plano de amostragem, de coleta de dados e o plano de análise e interpretação dos dados.

Os aspectos metodológicos da investigação é um conjunto de técnicas utilizadas para se alcançar determinados objetivos, ou seja, são as etapas adotadas num determinado processo de pesquisa. Para Kaplan apud Gressler (2004, p.42) “[...] o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não o produto da pesquisa, mas o próprio processo”.

Em síntese pode-se dizer que a metodologia é o caminho percorrido para se chegar ao fim esperado. Portanto, confirma-se a importância de analisar bem o curso ou método a seguir, visto que a metodologia irá direcionar de forma sistemática e planejada a realização dos objetivos.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A literatura pertinente apresenta diversos tipos de pesquisas, porém Vergara (2006, p. 46-47) classifica a pesquisa científica, segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Assim a pesquisa realizada utilizou-se os seguintes tipos de pesquisas:

- Quanto aos fins foram utilizadas pesquisas do tipo:
  - Exploratória** – “[...] se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2001, p. 65).
  - Descritiva** – “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir natureza [...]”. (VERGARA, 2006, p. 47).

- Quanto aos meios utilizaram-se os seguintes tipos de pesquisa:

**De Campo** – por se tratar de uma “[...] investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação [...]” (idem, p. 48).

**Bibliográfica** – porque se trata de “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral [...]” (idem, p. 48).

**Estudo de Caso** – pois está relacionado há uma única organização. Refere-se a um “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país” (idem, p.49).

Portanto, este estudo se caracteriza numa pesquisa descritiva de caráter exploratório, pois se pretende descrever e analisar o clima organizacional da Embrapa Algodão, ressaltando que para a pesquisa ter fundamento utilizou-se de pesquisas bibliográficas por ser tomar como base materiais já publicados em livros, revistas e artigos, podendo ser caracterizada como um estudo de caso, pois a pesquisa limita-se a uma empresa específica, tratando-se também de uma pesquisa de campo, pois os dados foram coletados por intermédio de um questionário no próprio local da pesquisa. Foram utilizados ainda, os métodos quantitativos e qualitativos, pois os dados serão analisados como forma de percentuais, e em seguida serão feitas as interpretações desses resultados.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Tomando como base o objetivo desse trabalho que é analisar o clima organizacional da Embrapa Algodão, visto também que o clima organizacional representa o grau de satisfação dos clientes internos com relação à empresa, assim sendo, o universo da pesquisa foi todos os empregados públicos efetivos da Embrapa Algodão, que inclui assistentes, analistas e pesquisadores completando um total de 205 empregados.

Percebe-se que o número de funcionários da Embrapa algodão é um número amplo para ser investigado, com isso, o público-alvo avaliado foi apenas uma parte representativa desse universo, fato caracterizado por uma amostragem que segundo Gressler

(2004, p.140) “A amostra, como o nome já indica, é a menor representação de um todo maior. Conclusões ou generalizações serão feitas a respeito do todo, tomando-se estudos feitos sobre uma parcela representativa, ou seja, a amostra”.

Por conseguinte, partindo da premissa que a Embrapa Algodão dispõe de 205 funcionários efetivos, foi escolhido uma amostra de 41 funcionários dos mais diversos setores da empresa, no qual esse número corresponde a 20% do quadro de funcionários efetivos lotados na empresa em estudo.

### 3.3 PLANO DE VARIÁVEIS

#### Quadro 3.1 – Plano de Variáveis

PLANO DE VARIÁVEIS	
1. Conformismo	Q.1 e Q.2
2. Responsabilidade	Q.3 e Q.4
3. Padrões	Q.5 e Q.6
4. Recompensa	Q.7 e Q.8
5. Clareza Organizacional	Q.9 e Q.10
6. Calor e Apoio	Q.11 e Q.12
7. Liderança	Q.13 e Q.14

Fonte: autoria própria, junho/2012.

Este plano de variáveis é decorrente do modelo de Clima Organizacional proposto por Kolb, que encontra-se demonstrado no Capítulo 1, Fundamentação Teórica e no Apêndice I na forma do instrumento de coleta de dados.

### 3.4 SELEÇÃO DE SUJEITOS

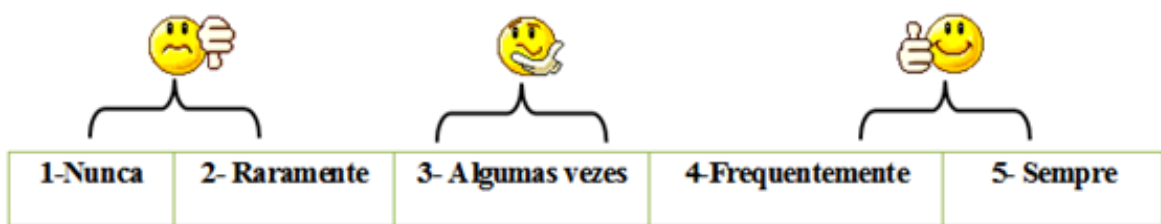
Os sujeitos da pesquisa serão os clientes internos da Embrapa Algodão, que estão classificados como assistentes, analistas e pesquisadores.



### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um questionário (Ver apêndice I), que segundo Gressler (2004, p.153) “O questionário é constituído por uma série de perguntas, elaboradas com o objetivo de se levantar dados para uma pesquisa, cujas respostas são formuladas por escrito pelo informante, sem o auxílio do investigador”. Assim, o questionário é dividido em dois blocos:

- ✓ **BLOCO 1 – Perfil Sociodemográfico:** este bloco é composto por 7 (sete) questões fechadas, onde é possível conhecer o perfil do respondente;
- ✓ **BLOCO 2 – Pesquisa de Clima Organizacional:** nesta parte foi elaborado 14 (catorze) questões fechadas, que é uma adaptação do modelo de Kolb apud Bispo (2006) que consiste em 7 (sete) indicadores (Ver quadro 1.2) dentre eles estão: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. As questões serão respondidas dentro da escala de Likert no qual é constituída por um conjunto de valores, cada uma contém 05 indicadores, distribuídos da seguinte forma: 1 e 2 correspondem a discordância que está relacionado ao clima desfavorável, 3 está relacionado com a neutralidade, 4 e 5 está relacionado com o grau de concordância, que refere-se ao clima favorável. Conforme exposto na figura 3.1 a seguir.



**Figura 3.1** – Modelo da Escala de Likert

Fonte: Adaptada de Mattar (2001, p. 102)

### 3.6 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DE DADOS

Os dados foram coletados pela própria pesquisadora, mediante contato pessoal na própria empresa, durante o mês de maio do corrente ano, por meio de uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário, os respondentes foram selecionados de acordo com o estabelecido na amostra da pesquisa.

Com relação à análise dos dados Gressler (2004, p. 186) ressalta que “Análise é a discussão, a argumentação e explicação nas quais o pesquisador se fundamenta para anunciar as proposições. É a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Portanto, após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados, quantificados e organizados de acordo com o perfil dos respondentes e dos indicadores de clima organizacional, posteriormente os dados foram transcritos para uma planilha do Microsoft Excel 2007 e em seguida os dados foram interpretados.

# *Capítulo 4*

## *Apresentação e Interpretação dos dados*

---

#### 4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se o resultado da pesquisa de Clima Organizacional da Embrapa Algodão, onde os dados foram coletados através do questionário conforme demonstrado no apêndice I, mediante os procedimentos metodológicos expostos no capítulo 3, a pesquisa em questão foi aplicada segundo os “Indicadores de clima organizacional” proposto por Kolb apud Bispo (2006), conforme descrito no capítulo 2, tendo como ênfase analisar o perfil e a percepção dos colaboradores da Embrapa Algodão, referente a pesquisa de Clima Organizacional.

##### 4.1 PARTE I – PERFIL DOS COLABORADORES DA EMBRAPA ALGODÃO

O perfil dos colaboradores da Embrapa Algodão foi analisado de acordo com 7 (sete) variáveis: gênero; faixa etária; estado civil; número de filhos/dependentes; nível de escolaridade; cargo que ocupa e tempo de trabalho na empresa.

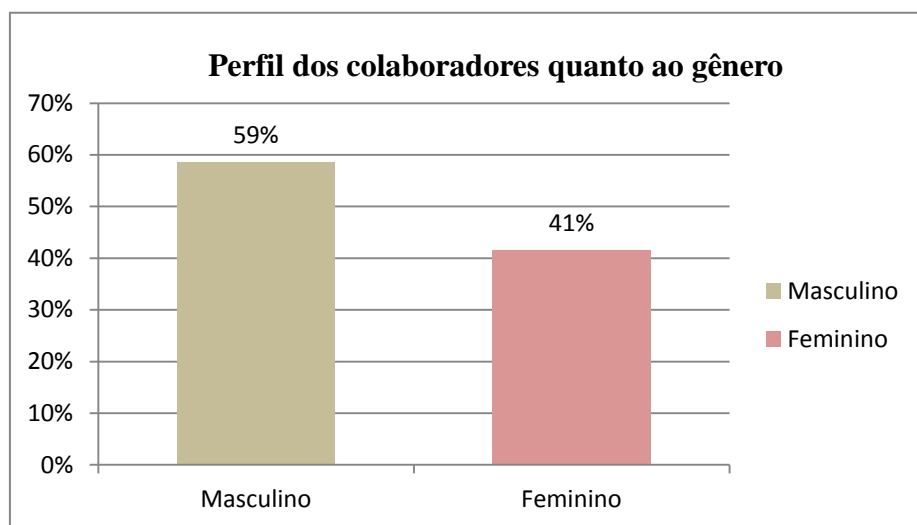
##### 4.1.1 GÊNERO

**Tabela 1.1** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao gênero

Perfil dos colaboradores quanto ao gênero		
Gênero	Nº	%
Masculino	24	59%
Feminino	17	41%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

De acordo com a tabela 1.1 Percebe-se que dos 41 colaboradores pesquisados, 59% são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Nota-se uma predominância do sexo masculino na empresa, visto que dentre as atividades realizadas por ela estão o trabalho de campo e de pesquisa, onde nessas áreas existe uma concentração forte do sexo masculino, fato que contribui para esse resultado. Para melhor compreensão o gráfico 1.1, exposto abaixo representa a proporção de homens e mulheres que atua na Embrapa Algodão.



**Gráfico 1.1** – Perfil dos colaboradores quanto ao gênero  
**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

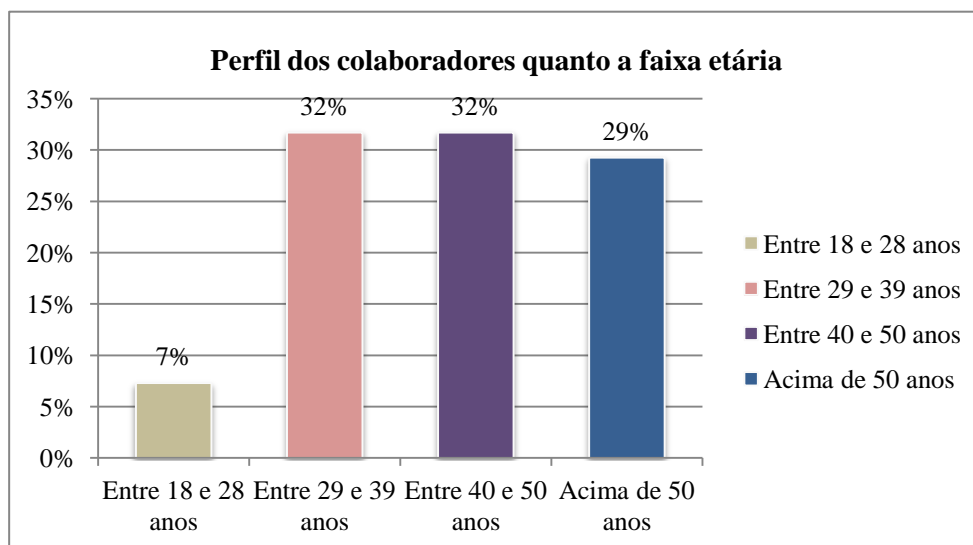
#### 4.1.2 FAIXA ETÁRIA

**Tabela 1.2** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à faixa etária

Perfil dos colaboradores quanto à faixa etária		
Idade	Nº	%
Entre 18 e 28 anos	3	7%
Entre 29 e 39 anos	13	32%
Entre 40 e 50 anos	13	32%
Acima de 50 anos	12	29%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

Conforme a tabela 1.2, verifica-se que a maior parte dos funcionários encontra-se numa faixa etária acima de 29 anos, ocorrendo um empate de 32% dos funcionários que estão com idade entre 29 e 39 anos, e os estão entre 40 e 50 anos, em segundo lugar estão os que se encontra numa faixa etária acima de 50 anos que representa 29% dos respondentes e por último os que estão com idade entre 18 e 28 anos que corresponde 7% dos pesquisados, desse modo, constata-se que a maior parte dos funcionários da Embrapa Algodão está no nível de plena maturidade tanto física como intelectual, além de ter alguns anos de experiências profissionais na área agropecuária. O gráfico 1.2 apresenta em percentuais a faixa etária dos respondentes.



**Gráfico 1.2** – Perfil dos colaboradores quanto à faixa etária

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

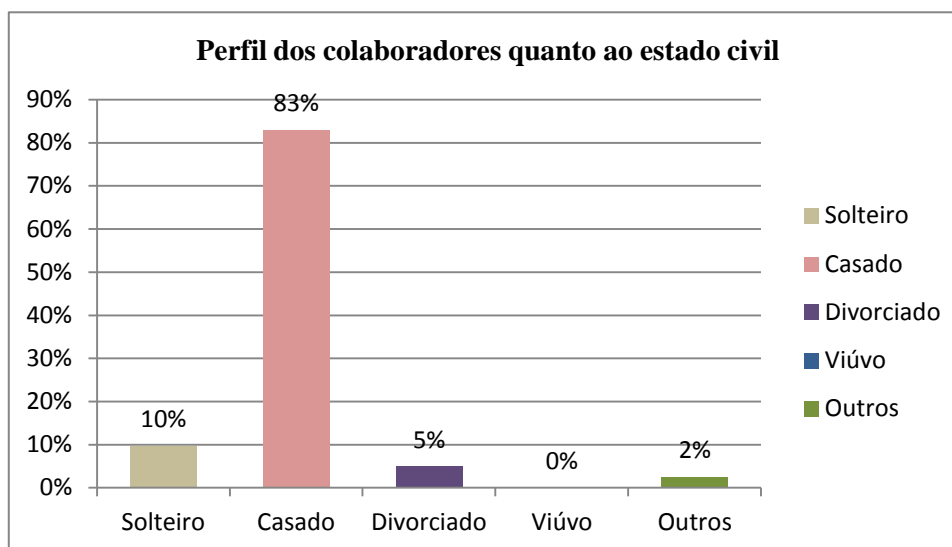
#### 4.1.3 ESTADO CIVIL

**Tabela 1.3** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao estado civil

Perfil dos colaboradores quanto ao estado civil		
Estado Civil	Nº	%
Solteiro	4	10%
Casado	34	83%
Divorciado	2	5%
Viúvo	0	0%
Outros	1	2%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

Quanto ao estado civil constante na tabela 1.3, a maioria dos colaboradores representados por 83% são casados, já 10% afirmaram ser solteiros, 5% são divorciados, 2% responderam outros e dentre os pesquisados não há viúvos. O gráfico 1.3 representa esses dados em percentuais para melhor entendimento.



**Gráfico 1.3** – Perfil dos colaboradores quanto ao estado civil

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

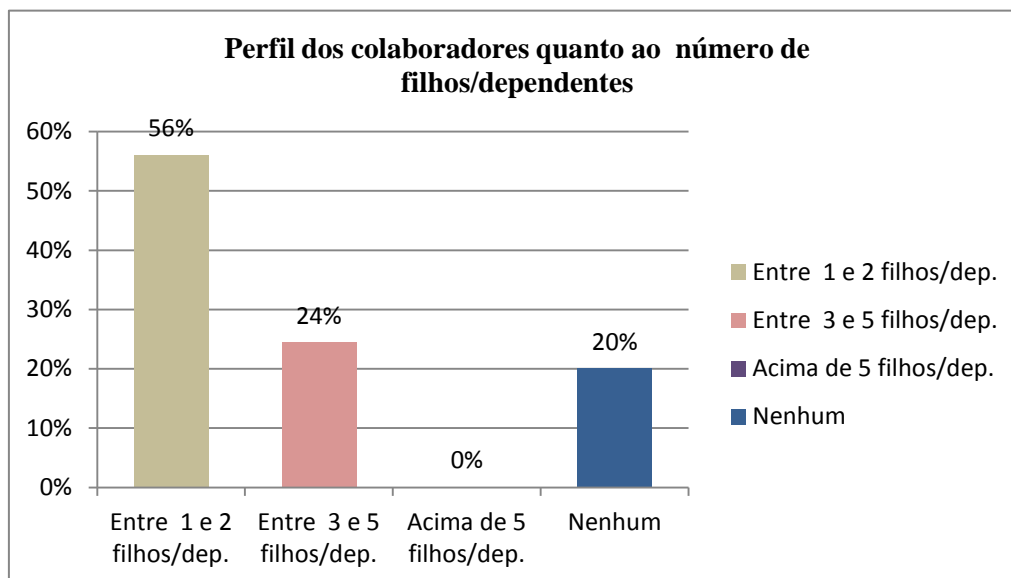
#### 4.1.4 NÚMERO DE FILHOS/DEPENDENTES

**Tabela 1.4** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao número de filhos e dependentes

Perfil dos colaboradores quanto ao número de filhos/dependentes		
Filhos/Dependentes	Nº	%
Entre 1 e 2 filhos/dependentes	23	56%
Entre 3 e 5 filhos/dependentes	10	24%
Acima de 5filhos/dependentes	0	0%
Nenhum	8	20%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

Nota-se na tabela 1.4 que dos 41 respondentes 56% afirmou ter entre 1 e 2 filhos/dependentes, 24% responderam ter entre 3 e 5 filhos/dependentes, nenhum dos entrevistados responderam ter acima de 5 filhos/dependentes e 20% informaram não possuir filhos/dependentes. Tendo em vista que a maior parte da população dos pesquisados afirmou ter filhos/ dependentes que depende diretamente de sua remuneração, verifica-se um alto grau de responsabilidade dos clientes internos da Embrapa Algodão com seus dependentes. Ver o gráfico 1.4 abaixo para melhor visualizar esse fato.



**Gráfico 1.4** – Perfil dos colaboradores quanto ao número de filhos/dependentes  
 Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.1.5 GRAU DE ESCOLARIDADE

**Tabela 1.5** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade

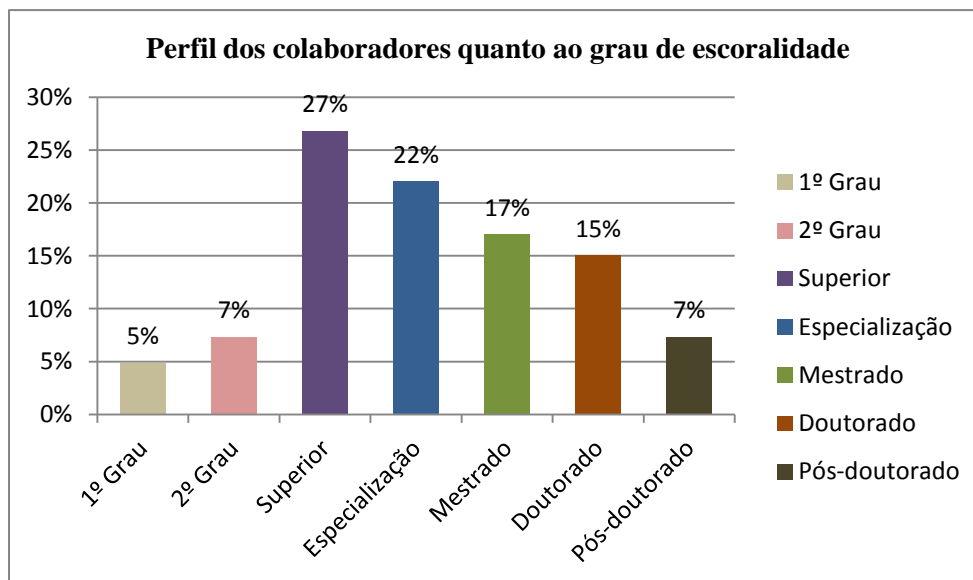
Perfil dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade		
Escolaridade	Nº	%
1º Grau	2	5%
2º Grau	3	7%
Superior	11	27%
Especialização	9	22%
Mestrado	7	17%
Doutorado	6	15%
Pós-doutorado	3	7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

Quanto à escolaridade como apresenta a tabela 1.5 percebe-se que 27% têm nível superior, 22% possui especialização, 17% mestrado, 15% doutorado, 7% pós-doutorado e 2º grau e 5% 1º grau, esses percentuais revela nitidamente o grau de instrução elevado dos funcionários da empresa estudo, onde um número considerável são doutores e mestres em diversas áreas do conhecimento, nota-se que são pessoas que estão procurando sempre se desenvolver e possui um alto grau de conhecimento, além de está sempre envolvidas em



diversas pesquisas científicas, contribuindo assim, para a sustentabilidade do agronegócio brasileiro. Dados representados pelo gráfico 1.5, a seguir.



**Gráfico 1.5** – Perfil dos colaboradores quanto ao grau de escolaridade  
**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

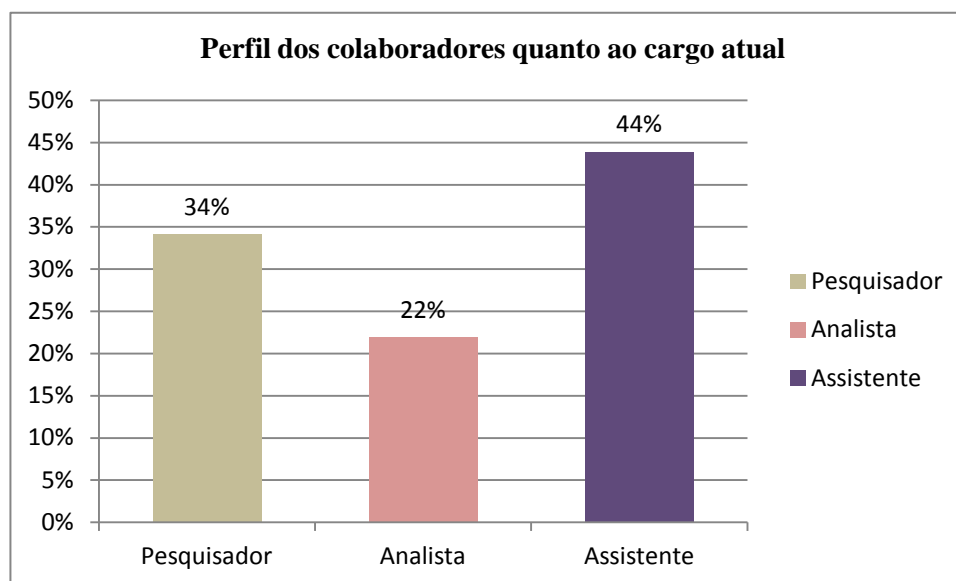
#### 4.1.6 CARGO ATUAL

**Tabela 1.6** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao cargo atual

Perfil dos colaboradores quanto ao cargo que ocupa		
Cargo atual	Nº	%
Pesquisador	14	34%
Analista	9	22%
Assistente	18	44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

Pode-se observar na tabela 1.6 que a população dos 41 funcionários pesquisados, 44% são assistentes, 34% pesquisador e 22% são analista, isso demonstra que existe uma concentração de assistentes, esses dados confirma o quadro de funcionários efetivos da Embrapa Algodão onde a maior parte é composta por assistentes, seguido de pesquisadores e em menor número analistas. O gráfico 1.6 demonstra os percentuais tratadas na tabela acima.



**Gráfico 1.6** – Perfil dos colaboradores quanto ao cargo que ocupa

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.1.7 TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

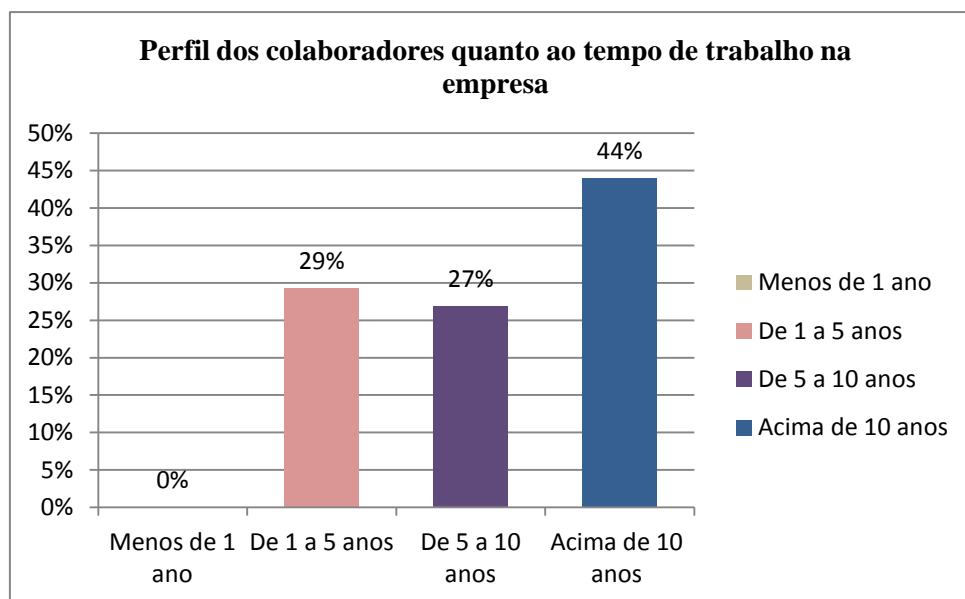
**Tabela 1.7** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na empresa

Perfil dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na empresa		
Tempo de trabalho	Nº	%
Menos de 1 ano	0	0%
De 1 a 5 anos	12	29%
De 5 a 10 anos	11	27%
Acima de 10 anos	18	44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2012.

Avaliando o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa de acordo com a tabela 1.7 verifica-se que 44% dos respondentes estão na empresa a mais de 10 anos, 29% entre 1 a 5 anos, e 27% entre 5 a 10 anos, e nenhum dos pesquisados informaram está na empresa a menos de 1 ano, os percentuais demonstram que existe um número significativo de funcionário que estão na empresa há um bom tempo, isto porque boa parte deles estão próximos de se aposentar e estão aguardando o PDI (Programa de Demissão Incentivada) desenvolvido pela empresa, em contra partida nos últimos anos aumentou o número de renovação do pessoal através do PAC Embrapa, salientando que o último concurso

promovido pela empresa foi em 2009 e isso justifica por não haver nenhum funcionário com menos de 1 ano na empresa. Ver o gráfico 1.7 para melhor compreensão.



**Gráfico 1.7** – Perfil dos colaboradores quanto ao tempo de trabalho na empresa  
**Fonte:** Pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2 PARTE II – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMBRAPA ALGODÃO

Esta segunda parte da análise dos dados consiste em analisar e interpretar a percepção dos colaboradores da Embrapa Algodão em relação aos indicadores de Clima Organizacional: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio e liderança, modelo proposto por Kolb apud Bispo (2006), onde as respostas são resultantes do bloco 2 do questionário de Clima Organizacional (Apêndice I) no qual estão distribuídas em 14 questões, duas para cada indicador.

Para cada questão foi utilizada a escala de Likert, que é formada por cinco pontos, onde os pontos 1 e 2 está relacionado a discordância que refere-se ao clima desfavorável, o 3 está relacionado com ao grau neutralidade, estimando-se um clima neutro, e o 4 e 5 correspondem ao grau de concordância no qual está relacionado ao clima favorável, conforme legenda abaixo:

<b>1-Nunca</b>	<b>2- Raramente</b>	<b>3- Algumas vezes</b>	<b>4-Frequentemente</b>	<b>5- Sempre</b>
----------------	---------------------	-------------------------	-------------------------	------------------

Escala de Likert (adaptação).

#### 4.2.1 CONFORMISMO

Este indicador está relacionado ao grau de limitações externas que os colaboradores sofrem no seu ambiente de trabalho, isto é, o nível de liberdade que eles possuem para realizar suas atividades como gostaria de fazê-las se ter que se adequar a inúmeras regras, normas e procedimentos organizacionais. Os resultados desse indicador serão expostos a seguir.

**Tabela 2.1** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao Conformismo

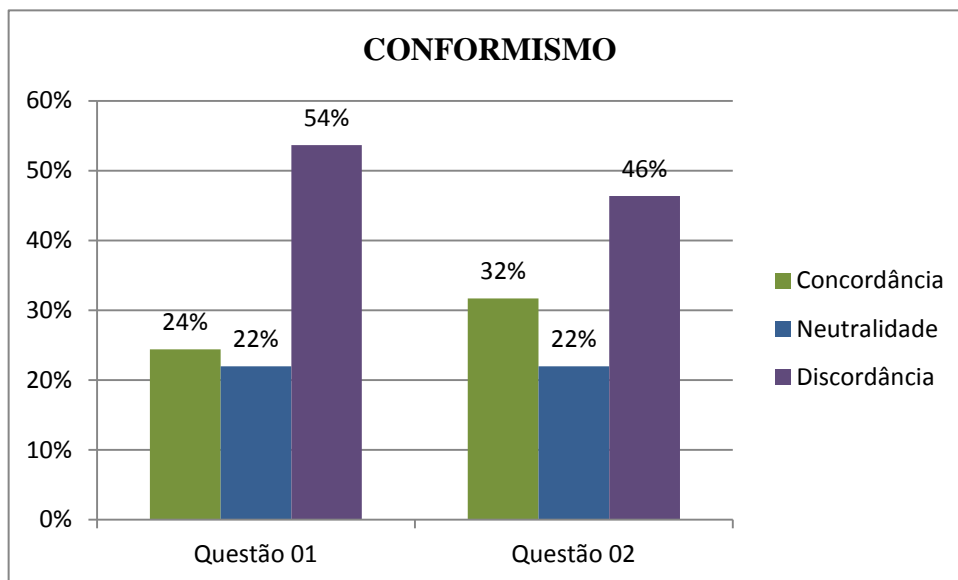
CONFORMISMO								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 01	10	24%	9	22%	22	54%	41	100%
Questão 02	13	32%	9	22%	19	46%	41	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>28%</b>	<b>18</b>	<b>22%</b>	<b>41</b>	<b>50%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/ 2012.

Observa-se na tabela 2.1, questão 01 que das 41 respostas obtidas, a maioria 54% afirmaram que nunca se sentiu impossibilitado de realizar seu trabalho como gostaria de fazê-lo levando em consideração o excesso de limitações externas, 22% firmam neutras afirmando que algumas vezes isso ocorre, porém 24% ressaltou que concorda que suas atividades são limitadas a o excesso de limitações externas. Percebe-se na questão 02 que 46% dos respondentes discordam que sofre influências de um conjunto de regras, políticas e normas organizacionais no desempenho de suas atividades, cerca de 22% mantiveram-se neutras, em contra partida 32% concorda que uma séria de fatores influência o desempenho do seu trabalho.

Sabe-se que as empresas atuais sobre influência de diversas variáveis ambientais, insere-se neste contexto o ambiente econômico, social, político, legal, tecnológico como um conjunto de regras e normas que compõe as variáveis culturais tudo isso pode influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento do individuo.

Portanto, os dados revelam que os empregados da Embrapa Algodão estão conformados com um conjunto de regras, normas e procedimentos impostos pela organização bem como as influências externas que ela sofre, assim percebe-se que os funcionários da empresa possuem poder de ação no ambiente de trabalho, tornando-se satisfeito com essa realidade. Para melhor entender essa realidade ver o gráfico 2.1 a seguir.



**Gráfico 2.1** – Colaboradores quanto ao conformismo  
**Fonte:** pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2.2 RESPONSABILIDADE

Este indicador refere-se à possibilidade do membro da empresa em tomar suas decisões, resolver seus problemas sem ter que está sempre consultando o seu superior imediato.

**Tabela 2.2** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Responsabilidade

RESPONSABILIDADE								
<p>☒ <b>QUESTÃO 3.</b> Dá-se responsabilidade aos empregados para participarem das decisões organizações através de novas ideias e sugestões?</p> <p>☒ <b>QUESTÃO 4.</b> O sr (a) tem liberdade de organizar sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades, sem ter que recorrer ao supervisor?</p>								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 03	19	46%	12	29%	10	24%	41	100%
Questão 04	37	90%	3	7%	1	2%	41	100%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>68%</b>	<b>15</b>	<b>18%</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

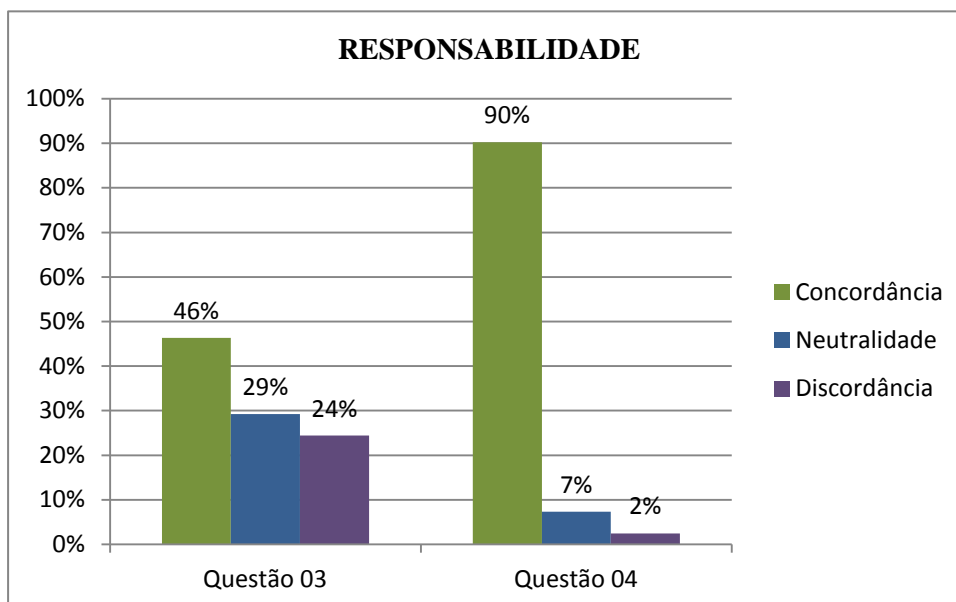
Fonte: Pesquisa direta, junho/ 2012.

A tabela 2.2, mas especificamente a questão 03 mostra que 46% dos colaboradores que participaram da pesquisa afirmaram concordar que os membros da organização possuem liberdade para participarem das decisões da empresa correspondente à responsabilidade que eles têm em participar das suas decisões, verifica-se que 29% se mantiveram neutras neste quesito, respondendo que as algumas vezes dá-se responsabilidade aos empregados para participarem das decisões, 24% disse que discorda dessa possibilidade.

Isso é resultado de alguns procedimentos organizacionais realizados mensalmente na empresa, dentre eles destaca-se: A “Reunião mensal” onde todos os empregados juntamente com a chefia se reúnem para discutirem os principais fatos ocorridos na empresa naquele mês, bem como o “Café da manhã com a chefia”, onde são sorteados 12 funcionários de casa setor, e os agraciados têm a oportunidade de apresentarem suas sugestões, críticas e comentários, além do relacionamento estreito que existe entre os empregados com a chefia geral e chefes adjuntos, isso mostra claramente a possibilidade que os empregados têm em participar das decisões da empresa.

Nota-se na questão 04 que dos 41 pesquisados 90%, ou seja, quase 100% dos respondentes afirmaram ter liberdade para organizar sua rotina de trabalho, mostrando um alto grau de satisfação por parte dos membros da empresa em organizar sua rotina de trabalho sem necessitar recorrer constantemente ao superior imediato, 7% mantiveram-se neutros com relação a isso e 2% discordam que isso ocorra. Portanto, observando o indicador responsabilidade pode-se dizer que as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões da empresa, e elas sentem autonomia para tomar suas próprias decisões no que diz respeito à

execução suas atividades diárias, dentro das normas organizacionais. O gráfico 2.2 exemplifica melhor esse resultado.



**Gráfico 2.2** – Colaboradores quanto à responsabilidade  
 Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

### 4.2.3 PADRÕES

Esse indicador avalia a percepção dos colaboradores com relação à ênfase que a organização coloca na qualidade dos desempenhos e da produção elevada, através dos estabelecimentos de padrões e objetivos estimulantes.

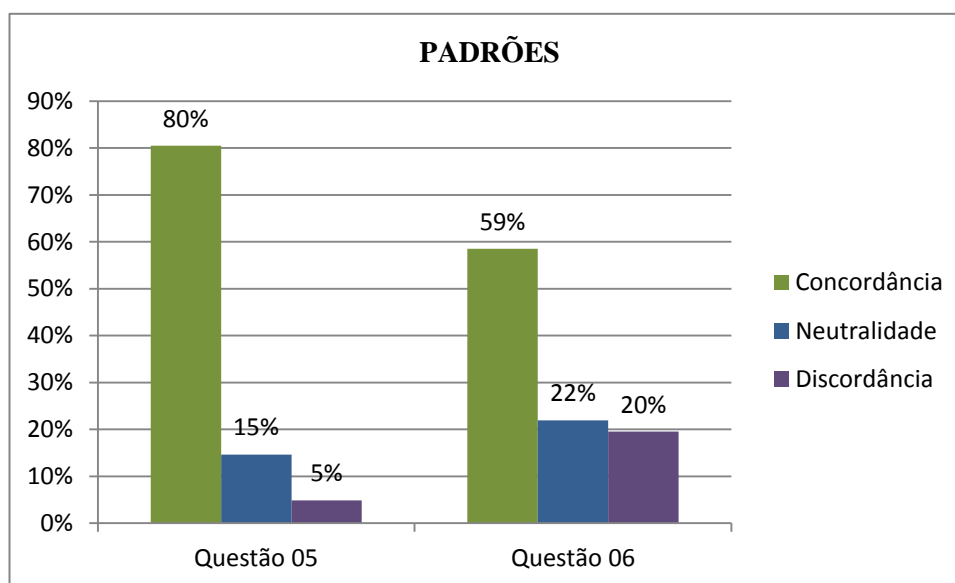
**Tabela 2.3** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto aos padrões

PADRÕES								
✎ <b>QUESTÕES 5.</b> Todas as atividades do seu cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos pela empresa?								
✎ <b>QUESTÕES 6.</b> Os padrões organizacionais compostos por normas, regras e processos estabelecidos pela empresa lhe oferece um bom plano de carreira?								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 05	33	80%	6	15%	2	5%	41	100%
Questão 06	24	59%	9	22%	8	20%	41	100%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>70%</b>	<b>15</b>	<b>18%</b>	<b>10</b>	<b>12%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

Observa-se na tabela 2.3 questão 05 que 80% concordam com os padrões definidos pela empresa, 15% se posicionaram de forma neutra, já uma minoria de 2% discorda. Percebe-se na questão 06 que 59% disseram concordar que os padrões organizacionais lhe oferece um bom plano de carreira, 22% conservaram-se neutros e apenas 8% discordaram dessa hipótese.

Analisando os dados da tabela 2.3, verifica-se que o indicador padrões é bem aceito pelos colaboradores da Embrapa Algodão, pois a empresa desenvolve periodicamente o seu plano diretor, que consiste em um documento executivo, no qual estão previstas as ações da Unidade nos próximos quatro anos, onde é feita uma análise retrospectiva do desempenho da empresa ao longo de sua existência, e a partir daí são definidos padrões que possa beneficiar todos os clientes internos da empresa, como também direcionar o foco na pesquisa e inovação para atender as expectativas da sociedade brasileira de forma que melhore o seu empreendimento agrícola com algodão, amendoim, gergelim, mamona, pinhão manso e sisal. Ver gráfico 2.3



**Gráfico 2.3** – Colaboradores quanto aos padrões

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2.4 RECOMPENSA

O indicador recompensa demonstra o grau de retribuição do trabalho realizado, não apenas na questão financeira, porém no sentimento de reconhecimento e realização profissional naquilo que gosta de fazer.



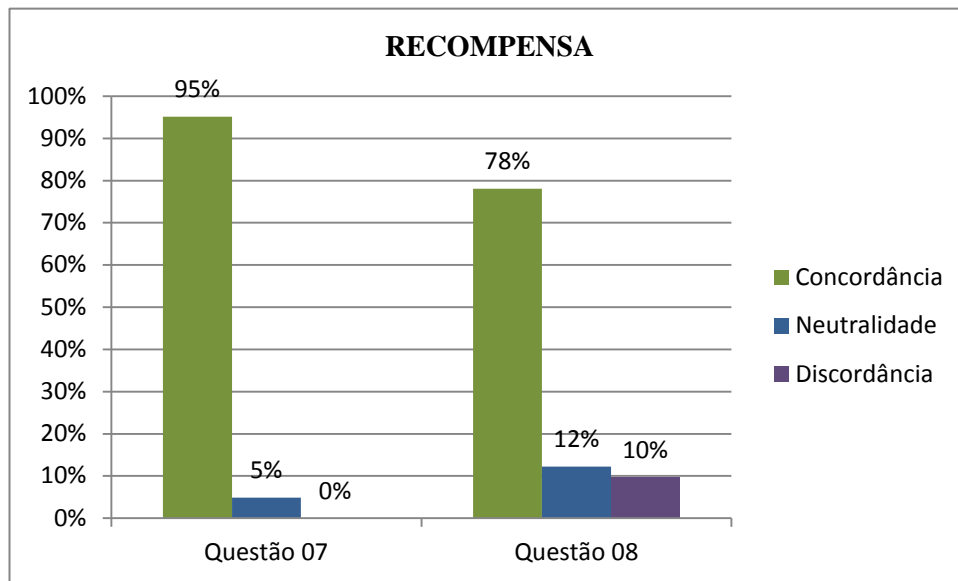
**Tabela 2.4** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Recompensa

RECOMPENSA								
<p>☒ <b>QUESTÃO 7.</b> A importância da pesquisa agropecuária para a sociedade brasileira, recompensa as horas de trabalho que o sr (a) passa na empresa desenvolvendo suas atividades organizacionais?</p> <p>☒ <b>QUESTÃO 8.</b> O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?</p>								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 07	39	95%	2	5%	0	0%	41	100%
Questão 08	32	78%	5	12%	4	10%	41	100%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>87%</b>	<b>7</b>	<b>9%</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

A tabela 2.4, questão 07 enfoca o sentimento de recompensa social que a pesquisa agropecuária realiza em cada empregado, assim 95% concorda com essa indagação, 5% optaram pela neutralidade, porém ninguém 0% discordou. Verifica-se na questão 08 que 78% concordaram com a pesquisa dizendo ter um sentimento realização profissional, 9% colocaram-se neutras e 5% em discordância.

Neste indicador pode-se observar o elevado percentual de concordância, isto pode explicado pelo fato que os colaboradores gostam e sentem orgulho de está atuando na área de sua formação e fazer parte de uma empresa que tem como ênfase desenvolver novas tecnologias que beneficia toda a sociedade brasileira, através do desenvolvimento da sustentabilidade, e da competitividade do agronegócio brasileiro, segundo dados do balanço social da própria Embrapa em 2011, foi apurado um lucro social de R\$ 17,76 bilhões, desta forma, cada real aplicado pelo Governo Federal em 2011 na empresa gerou R\$ 8,62 para a sociedade. Essa amostra de 114 tecnologias e 163 cultivares desenvolvidas e transferidas para a sociedade gerou 75.326 novos empregos em 2011, postos de trabalho que não teriam sido criados caso os produtores estivessem adotando outras soluções tecnológicas, tudo isso contribui para com o sentimento de realização profissional, como também a questão financeira, pois a Embrapa trata-se de uma empresa federal, no qual paga muito bem seus funcionários. No gráfico 2.4 são observados estes percentuais em melhor visualização.



**Gráfico 2.4** – Colaboradores quanto à recompensa

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2.5 CLAREZA ORGANIZACIONAL

Este indicador descreve na percepção dos colaboradores se os objetivos são bem definidos e organizados pela organização.

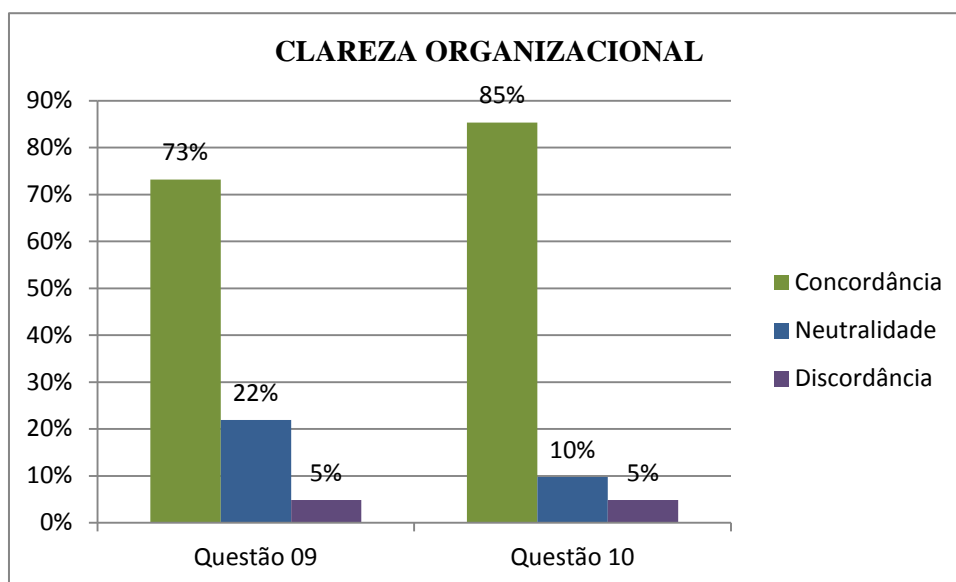
**Tabela 2.5** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Clareza Organizacional

CLAREZA ORGANIZACIONAL								
✘ QUESTÃO 9. As orientações que sr (a) recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?								
✘ QUESTÃO 10. O sr (a) sente orgulho de trabalhar nesta empresa, levando em consideração a organização e a clareza dos objetivos propostos?								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 09	30	73%	9	22%	2	5%	41	100%
Questão 10	35	85%	4	10%	2	5%	41	100%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>79%</b>	<b>13</b>	<b>16%</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa direta, junho/2012

Constata-se na questão 09 da tabela 2.5 que 73% das respostas obtidas concorda com a clareza e objetividade das orientações recebidas, 22% ficaram neutras e 5% discorda. Quando questionados na questão 10 sobre o orgulho de trabalhar na empresa, levando em consideração a clareza organizacional, 85% diz concordar, 10% optaram pela neutralidade, contra 5% que discordou com o quesito.

Neste quesito prevalece um nível satisfatório ao resultado no que abrange a opinião dos colaboradores quanto à clareza organizacional, podendo dizer que o indicador clareza organizacional é favorável no ambiente de trabalho. Como mostra em melhor visibilidade no gráfico 2.5 a seguir.



**Gráfico 2.5** – Colaboradores quanto à clareza organizacional

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2.6 CALOR E APOIO

O indicador Calor e apoio mostra o sentimento de amizade e confiança, onde as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

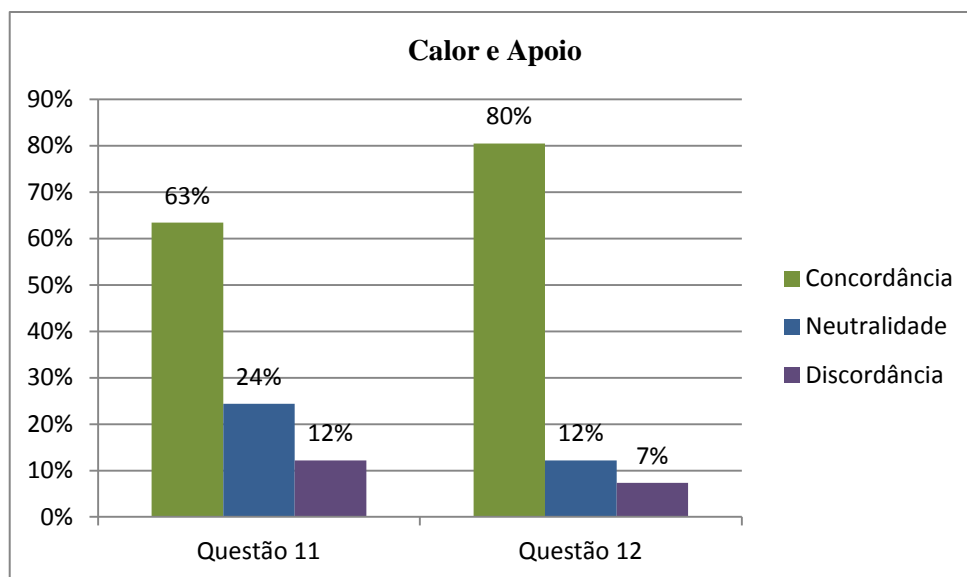
**Tabela 2.6** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao Calor e Apoio

CALOR E APOIO								
✎ <b>QUESTÃO 11.</b> A empresa estimula as pessoas se relacionarem de forma amigável, educada e amistosa?								
✎ <b>QUESTÃO 12.</b> Na sua equipe de trabalho o sentimento de cooperação e confiança prevalece no ambiente de trabalho?								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 11	26	63%	10	24%	5	12%	41	100%
Questão 12	33	80%	5	12%	3	7%	41	100%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>72%</b>	<b>15</b>	<b>18%</b>	<b>8</b>	<b>10%</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

Na tabela 2.6 questão 11 das 41 respostas obtidas, a maioria 63% diz concordar que a empresa estimula as pessoas se relacionarem de forma amigável, educada e amistosa, 24% mantiveram-se neutras, e 12% discorda com essa questão, observando a questão 12, vê-se que 80% afirmam que existe um sentimento de cooperação e confiança por parte da equipe de trabalho.

A grande maioria concorda que o indicar calor e apoio são definidos pela empresa, isso pode ser resultado do trabalho do setor de comunicação junto com a chefia em promover eventos que promove momentos de lazer, descontração, cultura, estimulando assim um relacionamento mais estreito, favorecendo a formação de laço de amizade. A Embrapa tem um roteiro de eventos que serão realizados no decorrer do ano dentre eles estão: o dia da mulher, o dia das mães, aniversário da empresa, consciência negra, além da realização de palestras e mini-cursos. Ver gráfico 2.6.



**Gráfico 2.6** – Colaboradores quanto ao calor e apoio  
 Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

#### 4.2.7 LIDERANÇA

Este indicador está relacionando com a disposição dos colaboradores para aceitar a liderança da empresa, bem como a interação positiva que pode existir entre eles.

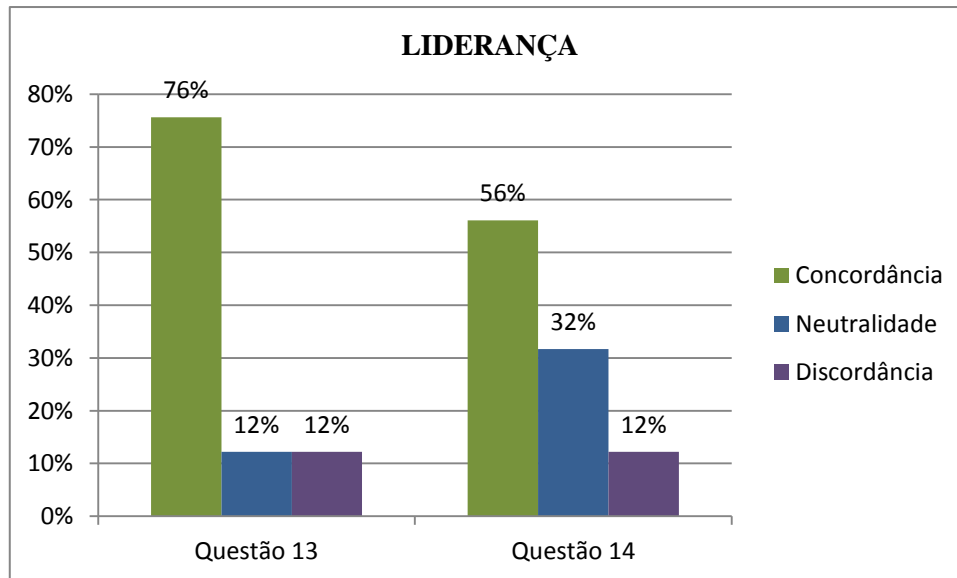
**Tabela 2.7** – Distribuição de frequência dos colaboradores quanto a Liderança

LIDERANÇA								
Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Questão 13	31	76%	5	12%	5	12%	41	100%
Questão 14	23	56%	13	32%	5	12%	41	100%
Total	54	66%	18	22%	10	12%	82	100%

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

Observa-se na questão 13 da tabela 2.7, que 76% concordou em dizer que existe uma interação positiva entre o seu superior imediato, 12% mostraram-se neutras e 12% discordou com esta assertiva. Verifica-se na questão 14 que 56% concorda que existe disposição por parte dos membros da empresa em aceitar as decisões da chefia, 32%

mantiveram-se neutras e 12% discordaram com essa indagação. Portanto, observa-se que a maioria concorda e aceita bem a liderança da empresa. Assim representado no gráfico 2.7, a seguir.



**Gráfico 2.7** – Colaboradores quanto à liderança

Fonte: pesquisa direta, junho/2012.

Quanto ao resultado global constata-se que a maioria concorda com os indicadores: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio e liderança, com isso, com base na análise do Clima Organizacional da Embrapa Algodão – Campina Grande/ PB, concluir-se que é “favorável”, porém a empresa deve procurar sempre manter esses índices.

## *Conclusão e Sugestões*

---

## CONCLUSÃO

As organizações atuais bem sucedidas e com alto grau de competitividade no mercado globalizado, procura valorizar seus clientes internos, considerando-os como parceiros da organização, isso significa em administrar a empresa juntamente com os colaboradores, verifica-se que as organizações atuais estão tomando consciência da importância das pessoas para o sucesso organizacional.

Portanto, a pesquisa de clima organizacional é um forte indicador para medir o grau de satisfação dos colaboradores para com a empresa, um clima favorável é vantajoso para ambas às partes, funcionários e empresa, o resultado é um ambiente agradável, mas prazer em trabalhar e envolvimento com o trabalho.

Diante do exposto, o presente trabalho procurou analisar o clima organizacional da Embrapa Algodão na percepção dos seus clientes internos a partir do modelo proposto por Kolb (1986), assim pode-se chegar a algumas conclusões que são expostas a seguir.

Conforme anunciado na introdução em identificar o perfil sociodemográfico dos respondentes verifica-se que a maioria é do gênero masculino, encontra-se na faixa etária entre 29 e 50 anos, são casados, possui entre 1 e 2 filhos/dependentes, a maioria têm um grau de escolaridade elevada com ensino superior completo, a maioria são assistentes e estão na empresa a mais de 10 anos.

Quanto ao objetivo de avaliar o clima organizacional dos colaboradores da Embrapa Algodão com base no modelo de Kolb, constatou-se um clima organizacional favorável, visto que os indicadores da pesquisa: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio e liderança, todos esses obtiveram um elevado percentual de concordância, a maioria acima de 50%, exceto o indicador conformismo que teve na primeira questão um percentual de 54% de discordância e 46% na segunda questão, porém deve-se ressaltar que a discordância nessas questões, torna-se favorável o clima organizacional da empresa.

Com base nos dados coletados, os principais pontos fortes da organização, estão na possibilidade dos colaboradores de participar das decisões, deixando-os livres para dar sugestões e ideias em relação ao seu trabalho, o sentimento de se sentirem recompensados em trabalhar numa empresa que contribui positivamente para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil, e na clareza organizacional, face ao exposto o ambiente de trabalho é considerado saudável, favorecendo a motivação e satisfação.



Em síntese, pode-se afirmar que na percepção dos colaboradores da Embrapa Algodão o Clima Organizacional apresentou-se “favorável”, pois os colaboradores demonstraram estar satisfeitos em trabalhar na instituição, pois esta possui um clima que possibilita o crescimento de todos.

Enfim, verifica-se que todos os objetivos anteriormente propostos na introdução foram atingidos, ressaltando que o objetivo de propor melhorias à organização com base nos resultados da pesquisa, será apresentado posteriormente no tópico sugestões, assim fica evidente a importância da pesquisa de clima organizacional como ferramenta de apoio as tomadas de decisões da organização.

## SUGESTÕES

O clima organizacional ao contrário da temperatura climática que não se pode mudada para se tornar favorável, o clima organizacional neste contexto necessita apenas da contribuição das pessoas em especial dos gestores, assim todo o clima de organização pode ficar cada vez satisfatória.

Portanto, como apresentado na conclusão apesar do resultado do clima organizacional da Embrapa Algodão ter sido considerado favorável, recomenda-se que a organização leve em consideração as seguintes sugestões:

- ✓ Que a empresa dê continuidade às pesquisas de clima organizacional, pois está é uma importante ferramenta que auxilia na identificação da situação real da organização, através das percepções dos membros que nelas estão inseridas;
- ✓ Avaliar periodicamente o nível de satisfação dos colaboradores;
- ✓ Continuar otimizando esforços que estimule o crescimento e desenvolvimento das pessoas, através da manutenção da qualidade de vida no trabalho.

## *Referências*

---

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Wgitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, Carlos A. F. *Um novo de pesquisa organizacional*. Produção, v. 16, nº 2, p. 258 -273, Maio/Ago, 2006 Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 18.03.2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992 - 1994.
- Embrapa Algodão*. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br>>. Acesso em: 24.03.2012
- FERNANDES, Francisco.; LUFT, Celso Pedro; GUIMARÃES, F. Marques. *Dicionário brasileiro Globo*. 23. ed. São Paulo: Globo, 1992.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Markron Bookks, McGraw-Hill 1991.
- GAITHER, Norman e FRAZIER, Greg. *Administração da produção e operações*. 8ª Edição. Editora Thomson/Pioneira. 2004.
- GEHRINGER, Max. *O clima anda pesado?* Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Entrevista concedida a Patrícia Bispo para RH.com.br. Data da publicação: 11 de março de 2003. Disponível: < <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/3475/o-clima-anda-pesado.html>>. Acesso em: 05.05.2012.
- GRESSELER, Lori Alice. *Introdução à pesquisa: projetos e relatórios*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GONSALVES, Elisa Pereira. *Conversas sobre instalação à pesquisa científica*. Campinas, São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffée Burns. *Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. Rev. CCEI – URCAMP, v.6 n. 1, p 33-40 – ago., 2002. Disponível em: <[http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito de cultura e clima organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comportorgan/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf)>. Acesso em: 02.05.2012.

MATTAR, Frauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. *Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo. Nobel, 1995.

SBRAGIA, Roberto. *Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa*. Revista de Administração – Volume 18(2) – abril/junho-83, p.30 – 39. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=866](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=866)>. Acesso em: 11.05.2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.


TAVARES, Fernanda Pereira. *A cultura organizacional como um instrumento de poder*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, Nº 3, 2º SEM/ 1996. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organizacional/cultura%20como%20instrumento%20de%20poder.pdf)>. Acesso em: 02.05.2012.

Wikipédia. Disponível em: <[http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&langpair=en%7Cpt&u=http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_A.\\_Kolb](http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&langpair=en%7Cpt&u=http://en.wikipedia.org/wiki/David_A._Kolb)>. Acesso em: 12.05.2012

# *Apêndice*

---

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

	<p align="center"> <b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA</b>  <b>PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO</b>  <b>CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS</b>  <b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA</b>  <b>CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO</b>  <b>ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS</b>  <b>LINHA DE PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL</b> </p>
---	---

QUESTIONÁRIO

Prezados (as) senhores (as),

Esta coleta de dados tem o objetivo de solucionar a pesquisa sob o tema “**Clima Organizacional: Estudo de Caso dos Clientes Internos da Embrapa Algodão – Campina Grande – PB**” onde os resultados serão apresentados ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do título de Bacharel em Administração, tendo como orientador o Prof. MSc. Luís de Sousa Lima. Portanto, gostaria da sua colaboração para responder o questionário a seguir, é válido ressaltar que as informações aqui mencionadas serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos, portanto não há necessidade de colocar qualquer tipo de identificação no questionário. Desde já, agradeço antecipadamente a sua participação.

INSTRUÇÕES:

☞ Marque com X apenas 01 (uma) alternativa em cada questão.

BLOCO 1 – Perfil Sociodemográfico

<b>1. GÊNERO:</b>		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
<b>2. IDADE:</b>		
<input type="checkbox"/> Entre 18 e 28 anos	<input type="checkbox"/> Entre 29 e 39 anos	
<input type="checkbox"/> Entre 40 e 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
<b>3. ESTADO CIVIL:</b>		
<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Divorciado (a)	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)	
<b>4. NÚMERO DE FILHOS/DEPENDENTES</b>		
<input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 filhos/dependentes	<input type="checkbox"/> Acima de 5 filhos/dependentes	
<input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 filhos/dependentes	<input type="checkbox"/> Nenhum	
<b>5. ESCOLARIDADE:</b>		
<input type="checkbox"/> 1º Grau	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Pós-doutorado
<input type="checkbox"/> 2º Grau	<input type="checkbox"/> Mestrado	
<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Doutorado	
<b>6. CARGO ATUAL:</b>		
<input type="checkbox"/> Assistente	<input type="checkbox"/> Analista	<input type="checkbox"/> Pesquisador
<b>7. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NESSA EMPRESA?</b>		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos	
<input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	

**BLOCO 2 – Pesquisa de Clima Organizacional**

**INSTRUÇÕES:**

- Neste bloco de coleta de dados, por favor, leia cada questão e responda utilizando os números dentro da escala de Likert, conforme legenda abaixo:

<b>1-Nunca</b>	<b>2- Raramente</b>	<b>3- Algumas vezes</b>	<b>4-Frequentemente</b>	<b>5- Sempre</b>
----------------	---------------------	-------------------------	-------------------------	------------------

Escala de Likert (adaptação).

<b>PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Nº</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. CONFORMISMO</b>						
1.	O sr (a) se sente impossibilitado de realizar seu trabalho como gostaria de fazê-lo devido ao excesso de limitações externas?					
2.	O desempenho de suas atividades sofre influências de um conjunto de regras, políticas e normas organizacionais?					
<b>2. RESPONSABILIDADE</b>						
3.	Dá-se responsabilidade aos empregados para participarem das decisões organizações através de novas ideias e sugestões?					
4.	O sr (a) tem liberdade de organizar sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades, sem ter que recorrer ao supervisor?					
<b>3. PADRÕES</b>						
5.	Todas as atividades do seu cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos pela empresa?					
6.	Os padrões organizacionais compostos por normas, regras e processos estabelecidos pela empresa lhe oferece um bom plano de carreira?					
<b>4. RECOMPESA</b>						
7.	A importância da pesquisa agropecuária para a sociedade brasileira, recompensa as horas de trabalho que o sr (a) passa na empresa desenvolvendo suas atividades organizacionais?					
8.	O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?					
<b>5. CLAREZA ORGANIZACIONAL</b>						
9.	As orientações que sr (a) recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?					
10.	O sr (a) sente orgulho de trabalhar nesta empresa, levando em consideração a organização e a clareza dos objetivos propostos?					
<b>6. CALOR E APOIO</b>						
11.	A empresa estimula as pessoas se relacionarem de forma amigável, educada e amistosa?					
12.	Na sua equipe de trabalho o sentimento de cooperação e confiança prevalece no ambiente de trabalho?					
<b>7. LIDERANÇA</b>						
13.	No seu setor de trabalho existe uma interação positiva entre o seu superior imediato com seus colaboradores, no sentido de ouvir, entender e compreender as sugestões e críticas dos seus subordinados?					
14.	Existe disposição por parte dos membros da organização em aceitar, compreender e respeitar as decisões da chefia?					

Fonte: Modelo adaptado de Kolb apud Bispo (2006)

**Obrigada pela sua participação,**  
Suzane José da Silva (Graduanda).