



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLARISSE MARIA DE ASSIS**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA CÂMARA DE  
DIRIGENTES LOJISTAS DE CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2013**

CLARISSE MARIA DE ASSIS

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA CÂMARA DE  
DIRIGENTES LOJISTAS DE CAMPINA GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Ms. Kaline Di Pace Nunes

CAMPINA GRANDE – PB  
2013

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

A848i Assis, Clarisse Maria de.

A influência da cultura organizacional no clima organizacional: um estudo realizado na câmara de dirigentes lojistas de Campina Grande - PB . [manuscrito] / Clarisse Maria de Assis. – 2013.

73 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: MS. Kaline di Pace Nunes, Departamento de Administração”.

1. Cultura. 2. Organização. 3. Concorrência I. Título.

21. ed. CDD 658

CLARISSE MARIA DE ASSIS

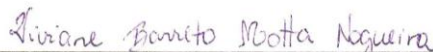
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE CAMPINA GRANDE – PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

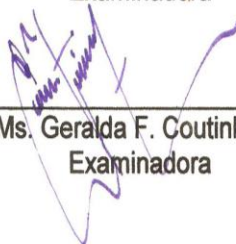
Aprovada em 26 / 08 / 2013



Profª Ms. Kaline Di Pace Nunes / UEPB  
Orientadora



Profª Drª. Viviane Motta / UEPB  
Examinadora



Profª Ms. Geralda F. Coutinho / UEPB  
Examinadora

Dedico esta Monografia A DEUS, Razão do meu viver e autor de todas as minhas conquistas. A quem dou toda honra e glória. A minha Mãe, Minha grande amiga, que com muito carinho e apoio, não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Ao meu esposo, Amado companheiro que foi um dos pilares para esta conquista.

## AGRADECIMENTOS

A Deus,

Senhor, a cada vitória por mim alcançada, o reconhecimento devido a Ti, pois Tu tornas-te mais fácil essa caminhada.

Obrigado meu Deus porque até aqui Tu tens me ajudado. Provérbios. 2:6. “Porque o Senhor dá a sabedoria, e da Sua boca vem a inteligência e o entendimento.”

A minha mãe, Pelo tão grande amor com o qual me educou, me ensinou os valores da vida e por ser o meu exemplo de uma guerreira vitoriosa. Mãe você é a mulher que me inspira.

Aos meus irmãos, Emerson, Socorro e Izôlda companheiros que sempre estiveram comigo, me apoiando e ajudando em tudo. Muito, muito obrigado por sempre sonharem e idealizarem a conclusão do meu curso, demonstrando alegria nessa conquista alcançada.

Ao meu esposo Josenildo que tem sido um grande companheiro de todas as horas, sempre me incentivando e apoiando nas minhas decisões.

À professora Kaline. pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

À professora e coordenadora Gêuda, pelo apoio, pela compreensão e pela atenção.

A todos os professores do curso, em especial Geralda F. Coutinho e Viviane Motta, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Cultura .....	26
-----------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As diferenças de cultura organizacional .....	27
Quadro 2: Dimensões Culturais segundo Trompenaar .....	29



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao departamento .....	45
Tabela 2: Distribuição de frequência do Nível Hierárquico da CDL .....	46
Tabela3: Distribuição de frequência sobre o tempo de empresa .....	47
Tabela 4: Distribuição da frequência dos colaboradores segundo a Faixa Etária .....	48
Tabela 5: Distribuição de frequência da Identificação dos colaboradores com a Cultura da Organização .....	50
Tabela 6: Distribuição de frequência dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho ...	51
Tabela 7: Distribuição de frequência sobre a satisfação com o departamento em que atua...	52
Tabela 8: Clima Organizacional X Cultura Organizacional .....	53
Tabela 9: distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido	55
Tabela 10: Distribuição da frequência de colaboradores segundo Reconhecimento Profissional .....	56
Tabela 11: Distribuição de frequência dos colaboradores acerca do Planejamento Estratégico da CDL .....	57
Tabela 12: Distribuição de frequência dos Colaboradores sobre Liderança e Cultura Organizacional .....	58
Tabela 13: Distribuição de frequência sobre Indicação da Empresa .....	59
Tabela 14: Distribuição de frequência dos Colaboradores quanto ao resultado global da pesquisa .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos colaboradores quanto ao Departamento .....	46
Gráfico 2: Distribuição de frequência do Nível Hierárquico .....	47
Gráfico 3: Perfil de colaboradores quanto ao Tempo de Empresa .....	48
Gráfico 4: Perfil dos colaboradores quanto à Faixa Etária. ....	49
Gráfico 5: Identificação com a Cultura da Organização .....	51
Gráfico 6: Colaboradores quanto à satisfação Profissional .....	52
Gráfico 7: Distribuição segundo o departamento em que atua na CDL .....	53
Gráfico 8: Relacionamento Interpessoal a partir da cultura organizacional .....	54
Gráfico 9: Reconhecimento provido .....	55
Gráfico 10: Reconhecimento Profissional .....	57
Tabela 11: Distribuição de frequência dos colaboradores acerca do Planejamento Estratégico da CDL.....	58
Gráfico 12: Liderança .....	59
Gráfico 13: Indicação da Empresa .....	59
Gráfico 14:Resultado global isolado.....	62
Gráfico 15:Resultado global agrupado.....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO.....	16
2.2	AS ORGANIZAÇÕES E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4	TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
<b>2.4.1</b>	<b>Dimensões culturais.....</b>	<b>29</b>
2.5	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL <i>versus</i> CLIMA ORGANIZACIONAL.....	33
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....</b>	<b>37</b>
3.1	HISTÓRICO.....	37
3.2	GESTÃO ATUAL.....	37
3.3	MISSÃO.....	38
3.4	VISÃO.....	38
3.5	SERVIÇOS PRESTADOS PELA CDL.....	39
<b>3.5.1</b>	<b>SPC Brasil.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.2</b>	<b>URA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Assessoria Jurídica.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.4</b>	<b>Comunicação e Marketing.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.5</b>	<b>Ouvidoria Empresarial.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5.6</b>	<b>Auditório.....</b>	<b>40</b>
3.6	QUADRO DE COLABORADORES.....	41
<b>4</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>42</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
4.2	AMOSTRAGEM.....	44
4.3	COLETA DE DADOS.....	44
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
5.1	PERFIL DOS COLABORADORES.....	45
<b>5.1.1</b>	<b>Departamento.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Nível Hierárquico.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Tempo de Empresa.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Faixa Etária.....</b>	<b>48</b>

5.2	Parte II: Pesquisa Sobre Cultura Organizacional Na Cdl Na Cidade de Campina Grande-PB.....	50
5.2.1	<b>Identificação do Colaborador Com a Cultura Organizacional.....</b>	<b>50</b>
5.2.2	<b>Satisfação Pessoal Na Organização.....</b>	<b>51</b>
5.2.3	<b>Influência da Cultura Organizacional na Satisfação do Departamento em que atuam.....</b>	<b>52</b>
5.2.4	<b>Clima Organizacional X Cultura Organizacional.....</b>	<b>53</b>
5.2.5	<b>Reconhecimento Provido.....</b>	<b>54</b>
5.2.6	<b>Reconhecimento Profissional.....</b>	<b>56</b>
5.2.7	<b>Planejamento Estratégico.....</b>	<b>57</b>
5.2.8	<b>Liderança e Cultura Organizacional.....</b>	<b>58</b>
5.2.9	<b>Indicação da Empresa.....</b>	<b>59</b>
5.2.10	<b>Resultado Global dos Indicadores Organizacionais.....</b>	<b>60</b>
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>67</b>

## RESUMO

Com o avanço da tecnologia que tem ocorrido de forma célere e com a Globalização da Economia Mundial, estreitando a cada dia as relações comerciais entre as nações ao redor do mundo, tem-se exigido uma postura diferenciada das organizações, em que tem sido necessário que as mesmas tenham estruturas que a fortaleçam diante da acirrada concorrência. Qualidade nos produtos e/ou serviço não tem sido mais um diferencial, mas sim um dever de todas as corporações. Assim, uma das formas de uma organização estar apta para concorrer com mais força e destaque é através da sua Cultura. Por meio da Cultura organizacional as companhias passam para seus colaboradores seus valores, missão, visão de negócios e crenças e, é através da Cultura Organizacional que os indivíduos compartilhando de um mesmo ambiente de trabalho com a mesma política determinando o comportamento dos colaboradores no âmbito organizacional. Nesse contexto esta pesquisa científica tem como foco principal avaliar a Cultura Organizacional da Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL – da Cidade de Campina Grande – PB. O objetivo Geral foi Identificar os pontos positivos e negativos da Cultura Organizacional da CDL Campina Grande – PB no que concerne ao contentamento dos colaboradores ante à mudança de gestão de quatro em quatro anos. Por conseguinte, os objetivos específicos foram averiguar os pontos em que a Cultura Organizacional interfere no ambiente de trabalho; verificar o nível de satisfação dos colaboradores diante das mudanças de gestão a cada quatro anos e evidenciar a Cultura Organizacional da CDL. A metodologia utilizada foi de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, quantitativa e qualitativa. Conclui-se que a empresa estudada tem uma Cultura Organizacional que a classifica como uma empresa com cultura forte, pois mesmo com a mudança de gestão a cada 4 anos não compromete o clima organizacional da mesma e, os seus colaboradores em sua maioria estão satisfeitos em trabalhar nessa empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura. Organização. Concorrência.

## **ABSTRACT**

Before the advancement of the technology that has occurred so fastly and the Globalization of the World Economy, it has narrowing day by day the commercial relations between nations around the world, it also has demanded a different position of the organizations where it has been necessary to have the its structures that strengthen in the face of fierce competition. Quality in the products and or service has not been anymore a differential, but a duty to all corporations. Thus, the proper way of an organization is to be able with more strength and is highlighted by its Culture. Through The Organizational culture the companies transmit to their employees their values, mission, business vision and beliefs, and it is through organizational culture that individuals sharing the same desktop with the same policy determines the behavior of employees in the organizational . In this context, this scientific research has focused primarily assess the organizational culture of the Shopkeepers Chambers Leaders - CDL – placed in the City of Campina Grande - PB. The general objective was to identify the positives and negatives of Organizational Culture CDL Campina Grande - PB core in the contentment of the employees from the president changing every four years. Therefore, the specific objectives were to investigate the points where the organizational culture affects the work environment; to verify the level of satisfaction of employees before the management changes every four years and highlight the Organizational Culture of CDL. The methodology used was a descriptive, bibliography, quantitative and qualitative research. It was concluded that the studied company has an organizational culture that ranks with a company with a strong culture, because even with the change management every four years does not compromise the organizational climate of it and its employees are mostly satisfied in work in this company.

**KEYWORDS:** Culture. Organization. Competition.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional se manifesta de diferentes formas de acordo com a gestão das organizações. Ao se referir a cultura de uma organização faz-se necessário estudar os valores e a forma que são disseminados pela gestão e absorvidos pelos colaboradores, com intuito principal de alcançar os objetivos organizacionais.

Ao se estudar a cultura de uma organização permite-se verificar que a mesma atua de forma dinâmica no ambiente de trabalho e ao influenciar os indivíduos nas empresas.

Há diferentes tipos de cultura organizacional e seja esta flexível ou conservadora, participativa ou de outro tipo os tempos e o mercado influenciam como variáveis no ambiente cultural de uma organização.

Zanelli (2004, p. 416) define cultura da seguinte forma: “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que inclui controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.”

A globalização da economia mundial tem exigido que as empresas adotem uma cultura mais aberta a novos valores em que se torna necessário ser flexível para acompanhar as mudanças corporativas nos últimos tempos.

A partir da cultura organizacional pode-se identificar as características da organização, e mensurar o clima organizacional da mesma.

Ao se investigar sobre Cultura Organizacional e a sua influência no Clima Organizacional na CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) de Campina Grande por toda a sua existência tem como Cultura Organizacional mudar de gestor periodicamente. Assim, como o clima organizacional desta empresa é influenciado por esse tipo de cultura?

Para estudar a Cultura Organizacional da CDL e investigar o Clima organizacional da mesma, almejando identificar como os colaboradores dessa empresa se sentem no período de mudança de gestão teve-se como objetivo geral deste estudo científico:

Identificar os pontos positivos e negativos da Cultura Organizacional da CDL Campina Grande – PB e sua influência no Clima Organizacional na empresa estudada.

Para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa, teve-se como Objetivos Específicos:

- Averiguar os pontos em que a Cultura Organizacional interfere no ambiente de trabalho;
- Verificar o nível de satisfação dos colaboradores diante das mudanças de gestão a cada quatro anos;
- Evidenciar a Cultura Organizacional da CDL;



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO

A relação entre os indivíduos e as organizações é caracterizada pela troca de interesses numa dinâmica de reciprocidade, já que as empresas precisam das atividades profissionais dos seus colaboradores para alcançar seus objetivos e os trabalhadores por sua vez, trabalham por uma série de interesses desde o próprio sustento até o reconhecimento pessoal.

Essa relação de reciprocidade entre colaborador e empresa busca satisfazer os alvos de ambas as partes e, para que isto ocorra a empresa em seu papel deve estimular o mesmo, buscando meios de motivá-lo, e, assim o investimento que a organização realiza tenha retorno que supere as expectativas empresariais.

As pessoas têm a necessidade de reconhecimento como indivíduo e como profissional, para isso exige-se que aconteça investimento no seu capital humano, não só remunerando bem seu pessoal como também oferecendo benefícios além de programas de Treinamento e Desenvolvimento, plano de carreira, trabalhos motivacionais, tempo de lazer para o colaborador e a sua família, entre outras formas de proporcionar ao colaborador qualidade de vida no trabalho.

Segundo Maximiano (2010, p.262) há dois grupos de necessidades as necessidades básicas e necessidades adquiridas:

1 Necessidades básicas são as necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são necessidades básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais uma às outras. São também chamadas necessidades de sobrevivência.

2 Necessidades adquiridas: [...] são as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa da própria personalidade.

As necessidades básicas são aquelas que já fazem parte da natureza humana e que constantemente devem ser saciadas. Com isso, as pessoas se motivam a trabalhar para poder ter condições financeiras para satisfazê-las. As necessidades adquiridas normalmente são oriundas do meio em que o indivíduo se encontra, variando o grau de interesse de acordo com a realidade

de cada um. Tanto as necessidades básicas e secundárias são motivos que movem as pessoas a realizar seus interesses.

Para Mayo (2003, P. 125), “as pessoas que são altamente motivadas pelo seu trabalho são menos ausente que aquelas que estão insatisfeitas com o seu trabalho, ou com um ambiente onde reine um mal-estar geral com relação ao moral”.

Em tempos de globalização da economia mundial, as empresas não podem apenas se preocupar em investir na sua infraestrutura e tecnologia como a aquisição de maquinaria de ponta, mas também deve valorizar o lado humano que tem feito grande diferença nos resultados almejados pelas organizações.

As organizações como um sistema social se preocupam com seus resultados e com seu capital humano, pois ao haver interação dessas duas partes se alcança um equilíbrio organizacional.

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES E A CULTURA ORGANIZACIONAL

O ambiente em que as organizações se encontram inseridas tem grande influencia das pessoas que trabalham nessas organizações, contribuindo para que haja uma contínua troca de valores e interesses de ambas as partes, o que forma sua cultura organizacional.

O esforço que cada indivíduo tem dentro de uma organização a fará funcionar a partir de seus objetivos organizacionais e assim, realizar os propósitos coletivos da organização, já que uma empresa só funciona a partir de um grupo de pessoas em que cada um singularmente cumprirá suas atribuições profissionais para que os objetivos dessa empresa sejam alcançados. A organização tem sua formação a partir da junção de recursos materiais, maquinários e capital humano.

Para que a organização funcione é preciso que haja ações cooperativas de seus funcionários, sendo imprescindível o papel de cada colaborador com suas atividades profissionais. Segundo Cury (2000, p.116) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Sendo as organizações um órgão de caráter adaptativo, pelas diversas formas de trocas de conhecimento e interesses, supondo-se que seus colaboradores compartilhem seus conhecimentos e valores, o que as fazem ter um funcionamento regular e peculiar, a partir do pressuposto que as definam como uma realidade social formada a partir de um processo de socialização.

Cada organização tem sua estrutura própria, e seu contexto social tem contribuição a partir da essencialidade de cada colaborador para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Os indivíduos têm grande participação na constituição de uma empresa, e considerando que as empresas se encontram inseridas em um espaço sociocultural, o que é determinante por seu tipo de administração.

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

A interação dos interesses individuais das pessoas inseridas em uma organização com os interesses organizacionais faz com que as empresas cresçam e se desenvolvam, alcançando seus objetivos organizacionais além das metas e propósitos, criando e pondo em prática suas ideias.

A cultura da empresa é composta por suas regras, objetivos, missão, visão, políticas conjuntamente com o seu procedimento operacional, em que estes pontos fazem diferença na atuação profissional de seus colaboradores.

Ainda definindo as organizações no seu contexto social, Kanaane (1994, p. 30) se posiciona:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações.

Considerando o contexto social como a base das organizações em que estas estão inseridas, procurando alcançar seus objetivos através de seus colaboradores, tendo em vista fazer avaliações de sua eficiência e produtividade que são objetivos cruciais para as empresas.

Sabe-se que a cultura organizacional é o alicerce das organizações, vez que sua história, suas crenças, valores, regras, missão, hábitos e até mesmo

suas tradições são pressupostos que constroem suas estruturas organizacionais.

As empresas têm sua cultura fortalecida e determinada pelos fatores sociais e culturais, no sentido geral, devido o seu caráter rígido ante à mudanças e que os fatores da cultura organizacional não existiriam se não houvesse pessoas na organização e, é a cultura organizacional que a faz diferente das demais empresas, tornando-a com caráter peculiar.

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (MORAES, 2004, p.91).

Com seu caráter social, as organizações carecem do ser humano os quais são capazes de fornecer os mecanismos necessários para se obter as necessidades organizacionais e também humanas.

Para Robbins (2000, p.31) Organização tem a seguinte definição: “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

Numa organização as pessoas se juntam para alcançar os objetivos organizacionais, de forma orientada e formalizada, para que tais objetivos sejam alcançados com sucesso.

É necessário que os colaboradores cumpram com suas funções e atividades para que a organização cresça constante e ordeiramente. Com o esforço individual viabiliza-se o esforço coletivo que é preponderante para o desenvolvimento da organização.

Com a ideia de que uma organização se oriunda de um sistema organizado antes de tudo, Maximiano (2004, p. 27) no seu conhecimento acerca de organização define-a da seguinte maneira:

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Qualquer que seja o tipo de organização é preciso ter uma estrutura definida, com demarcação de funções e sequenciadas hierarquicamente para que seu funcionamento seja realizado com ordem e sucesso.

As atividades atribuídas individualmente, os alvos determinados a serem obtidos pelos setores através do trabalho em equipe e o planejamento gerencial são fundamentais para o desempenho de uma organização.

Segundo Montana (2003, p. 31) “organizar é o processo de reunir recursos físicos e principalmente os humanos, essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”. Assim, as pessoas com suas atribuições devidamente determinadas são essenciais para que uma organização exista, funcione e cresça.

Os colaboradores têm papel fundamental no funcionamento da organização e, a ordem de suas atividades deve ser seguida para que a organização se desenvolva como um todo. As funções de cada indivíduo devem ser coordenadas pela equipe administrativa da organização.

Segundo Maximiano (2003, p. 130), as principais funções organizacionais e que são coordenadas pela administração geral da empresa, são:

- Produção (operações) – tem como objetivo transformar insumos (matérias-primas e outros) em produtos ou serviços para suprir as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes; produção por processo contínuo; e produção unitária e em pequenos lotes;
- Marketing – estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, e promoção (publicidade e propaganda);
- Pesquisa e desenvolvimento – essa função tem como objetivo, transformar as informações de marketing, as melhores ideias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços;
- Finanças – atende à organização cuidando eficazmente e protegendo os seus recursos financeiros. São de competência das finanças os investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados; e,
- Recursos humanos – também é chamado de gestão de pessoas, começa com os cuidados com a entrada de pessoas na organização, sua permanência e até a sua saída. Tem como componentes as tarefas de: planejamento, recrutamento e seleção de pessoas para a mão-de-obra necessária,

treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

Esses setores são preponderantes na formação de uma organização e a sintonia entre tais setores se faz coerente para que a organização alcance seus objetivos. Cada setor tem sua finalidade e essencialidade, portanto é preciso que todos cumpram com suas atribuições para que a organização execute suas atividades corriqueiras com prontidão e exatidão.

Uma empresa só será considerada eficiente se seus setores trabalharem em equipe, em que cada um hierarquicamente cumpra com suas atividades. Sobre este aspecto Maximiano, (2007, p.11) relata que “dependendo da forma como as organizações são administradas, podem se tornar eficientes e eficazes”.

Assim, a forma que a organização é administrada terá resultados oriundos dessa administração sejam esses resultados positivos ou negativos.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao se falar em cultura pensa-se com considerável rapidez em crenças, valores e costumes, fatores estes que compõem uma cultura de uma determinada sociedade. Da mesma forma, ao se falar em cultura de uma organização vê-se que toda empresa tem sua própria estrutura através de sua cultura a qual é vivenciada por seus colaboradores no seu cotidiano profissional.

Segundo Barbosa (2002) a história da cultura organizacional é apresentada em três momentos distintos: um primeiro momento aconteceu na década de 1960, no qual a cultura organizacional foi aplicada como um instrumento para a melhoria das organizações mediante a evolução dos processos humanos. Uma segunda ocorreu na década de 1980 até meados da década de 1990, em que a cultura assume a posição de direcionamento para as organizações. E, o último período a partir dos anos 90 até os dias atuais, que a cultura organizacional se apresenta como uma grande força com alto

nível de capacidade para intervir na realidade das organizações, assumindo um posicionamento estratégico no universo organizacional.

O conceito de cultura é originário da antropologia. O pioneiro no uso do vocábulo foi Edward Tylor (1832-1917), para o qual esse conceito “inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA *apud* RUSSO, 2010, p.25).

Assim, pode-se dizer que cultura condiz ao somatório de ideias acerca de costumes e comportamentos das pessoas, seja esses instruídos ou imitados caracterizando dessa forma, a cultura de uma sociedade.

Toda sociedade tem sua própria cultura, tem suas crenças e costumes que os diferenciam e/ou os aproximam de outros tipos culturais. Com isso, tem o poder de influenciar os diversos comportamentos das pessoas.

Nesta linha de pensamento, Chiavenato (2005, p. 122) define cultura da seguinte forma:

A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações.

A cultura norteia os comportamentos das pessoas, considerando que as pessoas mais velhas têm papel preponderante na transferência de valores para os mais jovens e as mudanças dos tempos atuais fazem com que os mais velhos se adaptem a tais mudanças.

Cultura é resultado de compartilhamento de valores e crenças, o que faz com que as pessoas se motivem e criem expectativas em relação à vida, ao trabalho e relacionamentos interpessoais.

Ainda sobre cultura Silva e Zanelli (2004, p. 416) define-a da seguinte forma: “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento”.

Trazendo o conceito de cultura para dentro de uma organização, para que se entenda melhor cultura organizacional Robbins (2002, p. 31) diz:

Os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa.

São os fundadores das empresas que têm maior responsabilidade nas determinações da cultura que a organização adota e influencia seus colaboradores.

A cultura organizacional ordena a empresa na sua forma estrutural determinando normas e regras que viabilizam a atuação profissional de seus colaboradores independente da posição hierárquica. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES; MACÊDO, 2005. p. 84). Diante dessa afirmativa, vê-se que todo indivíduo por mais vasta seja a sua experiência profissional tem que passar pelo processo de adaptação da cultura organizacional da empresa na qual está ingressando.

A cultura organizacional surge a partir da formação de um grupo de colaboradores. Diante dessa linha de pensamento, Schein (1992) concorda que a cultura é um produto aprendido com a experiência grupal e, em consequência, é alguma coisa localizada somente ali onde exista um grupo definido e possuidor de uma história significativa.

É pela cultura que uma empresa fixa seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam. O que traz a competitividade é saber usar adequadamente e produtivamente os recursos, ou seja, ter competência organizacional. Conhecer a missão, a visão e ajustar-se a cultura organizacional é fundamental para um funcionário ajudar na trajetória da empresa.

Cada organização é uma organização. Cada organização tem suas características próprias, seu estilo de vida e de comportamento, sua mentalidade, sua presença, sua personalidade [...] Muitos dos fenômenos que ocorrem na organização são decorrentes da sua cultura (CHIAVENATO, 2005, p.121).

Sabe-se que cada organização é singular e sua cultura é peculiar aos valores que a sua direção e/ou presidência considera importantes. Esses valores são preponderantes para que tanto os clientes internos como os clientes externos sejam respeitados e atendidos de maneira justa e coerente.



Em se falando de clientes internos a cultura organizacional exige e de certa forma impõe aos seus colaboradores fatores como pontualidade, comprometimento, produtividade entre outros e, dessa forma, poder proporcionar aos clientes externos um bom atendimento e boa prestação de serviços e, por conseguinte, fortalecer sua fidelização.

Numa linguagem mais simples pode-se dizer que cultura organizacional é a identidade de uma empresa construída ao longo do tempo e tendo todos os colaboradores contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A cultura organizacional contribui para que problemas que envolvem a integração interna de pessoas oriundas de distintas empresas sejam solucionados almejando melhores resultados para as empresas, pois se espera que as normas e regulamentos incutidos por uma cultura de uma organização façam com que sejam agregados valores e que haja uma formação de identidade dos colaboradores com a cultura da empresa para quem trabalham.

Outras características de grande imprescindibilidade da cultura organizacional são a interatividade e linguagem utilizada para com seus colaboradores através de rotinas e procedimentos, normas (envolvendo grupos e seus comportamentos), ética e o respeito, orientações sobre suas políticas, como são os andamentos das atividades e por fim, o clima organizacional dentro das empresas. Para Chiavenato (2005, p. 141) “a cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente” e cita seis características principais:

1. Regularidade nos comportamentos observados;
2. Normas;
3. Valores dominantes;
4. Filosofia;
5. Regras;
6. Clima Organizacional (CHIAVENATO, 2005, p. 141)

Todos estes tópicos constituem a estrutura da cultura de uma organização desde as normas estabelecidas pela empresa até o clima organizacional proporcionado pela cultura dessa empresa.

Para melhor entender a estrutura da cultura de uma organização, Schein *apud* Dias (2007, p.49-50) cita três níveis da cultura organizacional.

- O *nível de artefatos* incluem os produtos visíveis do grupo como: arquitetura de seu entorno físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e estórias a organização, rituais e cerimônias observáveis etc. Para o propósito de análise cultural, este nível também inclui o comportamento visível do grupo e processos organizacionais nos quais cada comportamento é tornado rotina.
- Os *valores* se referem à situação quando um grupo é criado ou enfrenta uma tarefa, assunto ou problema, a primeira solução proposta para resolver isto reflete a opinião de algumas pessoas que possuem pressupostos sobre o que está certo ou errado, o que funcionará ou não.

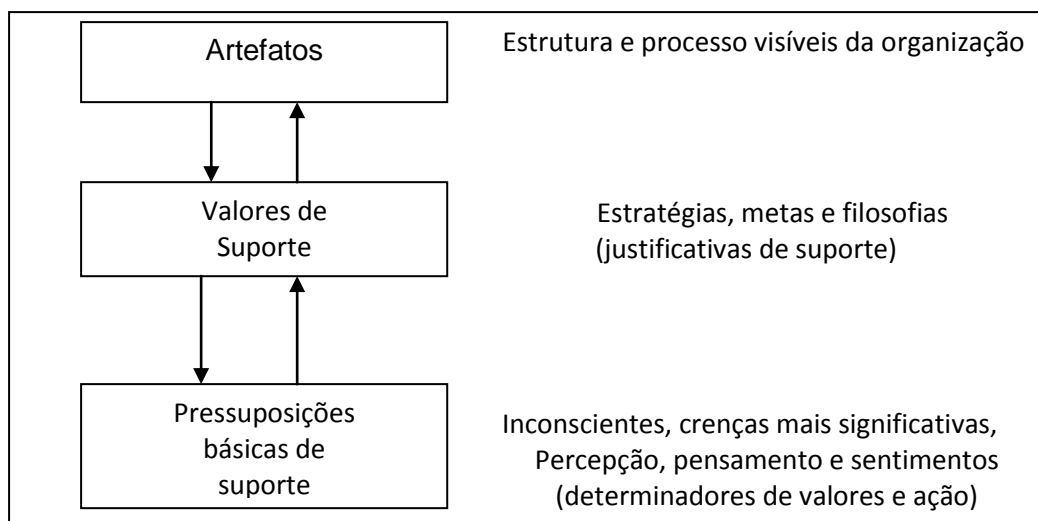
Os valores têm sua imprescindibilidade para os indivíduos e se tornam necessários na determinação que estes indivíduos têm em fazer o que fazem. No âmbito organizacional, muitas empresas têm seus valores criados por seus fundadores.

Os pressupostos básicos são definidos por Schein *apud* Dias (2007, p.52) em que este autor diz o seguinte sobre este tipo de nível de cultura organizacional:

Os pressupostos básicos tendem a ser aqueles que nunca confrontamos, nem debatemos e, portanto são extremamente difíceis de mudar [...] Cultura é um conjunto de pressupostos básicos que define para nós no que devemos prestar atenção, qual o significado das coisas, como reagir emocionalmente sobre o que acontecerá e que ações devemos manifestar em vários tipos de situações

Pode-se dizer que os pressupostos básicos compõem o nível mais profundo da cultura organizacional, vez que se referem a crenças inconscientes e pressuposições nas quais os indivíduos creem.

Figura 1: Níveis de Cultura



Fonte: Schein, 1992, p.17.

A figura 1 descreve sucintamente os níveis de cultura organizacional, contribuindo para um melhor entendimento desses níveis, haja vista o nível de artefato se referir aos objetivos incutidos na cultura os quais são facilmente perceptíveis tais como a estrutura e os métodos de trabalho da organização. O nível de valores por sua vez está associado ao lado comportamental dos indivíduos inseridos na organização e às regras determinadas pela empresa a partir de sua cultura. Já o nível de pressuposições básicas dita aos colaboradores a forma de percepção dos valores da empresa e, como pensar e sentir a partir desses valores e agir de acordo com o que a organização determina.

#### 2.4 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa tem seus próprios valores, normas, missão, crenças, enfim, sua própria cultura. Assim, da mesma forma que há uma diversidade de empresas no mercado, há diferenças na classificação dos tipos de cultura, tornando-as diferentes entre si.

Alguns tipos de organizações têm em comum algumas características que as classificam em um mesmo grupo, segundo Chiavenato (2005) há duas classificações de organizações de acordo com seu tipo de cultura organizacional, a cultura conservadora - que é caracterizada por manter seus

valores tradicionais sem pretensão de aperfeiçoamento através dos tempos – e, a cultura adaptativa, que é o tipo mais flexível que permite ser adaptada sem perder sua essência.

As culturas conservadoras se caracterizam pela preservação de culturas conservadoras, nas quais predomina a manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2005, p.131).

Nesse tipo de cultura origina-se um perigo de não haver alteração devido o seu conservadorismo e tradicionalismo, além de sua rigidez.

Além do tipo de cultura conservador, existe o tipo de cultura adaptativa, que segundo Chiavenato (2005, p. 131) é definida da seguinte forma: “são organizações com culturas adaptativas que se caracterizam por sua maleabilidade e flexibilidade”.

Este tipo de cultura é caracterizado pela frequente revisão e atualização de seus valores culturais. Nesta tipologia cultural torna-se perigosa por constante mudança de ideias, valores e costumes, perdendo de certa forma seu referencial.

A cultura conservadora é também denominada de cultura tradicional e é identificada pelo estilo autocrata. Por outro lado, a cultura adaptativa também pode ser denominada de participativa, que é identificada pelo estilo que permite ao colaborador ter mais atuação participativa nas decisões da empresa, já que é uma cultura mais inovadora;

O quadro 1 representa as diferenças de cultura organizacional.

Quadro 1: As diferenças de cultura organizacional

<b>TRADICIONAL</b>	<b>PARTICIPATIVO</b>
Autocrático	Participativo
Hierárquico	Igualitário
Impositivo	Colaborador
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabalho isolado e individualizado	Trabalho em equipes autônomas
Analítico e cauteloso	Intuitivo e ousado
Conservador e sem riscos	Inovador e arriscado
Orientado para custos e controles	Orientado a serviços e qualidade
Remuneração e promoção baseadas no tempo de casa	Remuneração e promoção baseados no desempenho

Fonte: (CHIAVENATO, 2005,p. 133)

Pode-se observar, assim, que o tipo de gestão numa cultura participativa diferencia do estilo tradicional por ser mais ousado e inovador, favorecendo à participação dos colaboradores em trabalho em equipe o que dá mais resultados positivos para os objetivos organizacionais da empresa.

Segundo Robbins (2010, p. 288) existe os seguintes tipos de cultura:

*Cultura dominante*: expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala da cultura de uma organização nos referimos à sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta;

*Subculturas*: Tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica.

Sobre as subculturas considerando a separação geográfica dos setores, vê-se nas organizações que há diferenças na forma de agir e pensar em diferentes departamentos, já que são gerenciados por pessoas que pensam diferente, o que ocasiona o surgimento de subculturas dentro das empresas.

Tanure (2007, p.134) por sua vez classifica os tipos de cultura organizacional fortes e fracas, tais como:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.

Uma cultura é tida como forte partindo dos valores fundamentais da organização e quando há uma unanimidade na aceitação desses valores a cultura se torna mais fortalecida. O comprometimento dos colaboradores é crucial para determinar uma cultura como forte. A cultura forte influencia o comportamento de seus colaboradores e juntos alcançam os objetivos organizacionais.

A cultura do tipo fraca, por sua vez, a partir de uma administração despreparada que trabalha em contradição das determinações anteriormente feita pelos fundadores da organização, infringindo seus próprios valores e

políticas torna a cultura organizacional fraca. Quando demonstra fragilidade no cumprimento de seus princípios e quando não há interação entre os colaboradores e administração, isso faz com que uma cultura organizacional seja classificada como uma cultura fraca.

#### 2.4.1 Dimensões culturais

Ainda seguindo a classificação dos tipos de culturas organizacionais, as dimensões culturais segundo Trompenaar *apud* Chiavenato (2005, p.124-125), em que este estudioso identificou cinco dimensões culturais, no quadro 2:

Quadro 2: Dimensões Culturais segundo Trompenaar

Culturas universalista enfatizam regras formais e estritas (como lidar com negócios, contratos que devem ser aderidos e como os funcionários podem seguir as regras e regulamentos da organização) e são seguidas por elas.	Culturas particularistas focalizam mais as relações pessoais e maior confiança nas pessoas do que em regras formais e contratos legais.
Nas culturas coletivistas, é mais apropriado falar em planos de recompensa <i>gainsharing</i> , solução grupal de problemas, tomada de decisão consensual e desenho de grupos de trabalho autônomos.	Culturas individualistas respondem melhor à individualidade na remuneração por desempenho, na tomada de decisão individual e nos desenhos tradicionais de trabalho.
A neutralidade ocorre quando os contatos físicos o reservados apenas aos amigos e familiares e as emoções não são expressas abertamente e nem afetam a atividade.	A afetividade ocorre quando os contatos físicos são mais abertos e livres, com forte expressividade e linguagem corporal. Em uma cultura afetiva, as emoções são expressas e aberta e naturalmente.
Nas culturas difusas, as pessoas respeitam os títulos de uma pessoa, idade, conexões e tornam-se impacientes quando pessoas de cultura difusa são indiretas e evasivas.	Nas culturas específicas, as pessoas tentam ser eficientes, aprender coisas novas e minimizam uso de títulos ou habilidades que são irrelevantes para a situações.
Cultura de realização pessoal: em uma cultura de realização pessoal, as pessoas tem seu status baseado em suas próprias competências e façanhas e em como elas desempenham suas funções.	Cultura de atribuição, cada pessoa é vista de acordo com seu status baseado na idade, sexo, escolaridade ou conexões sociais, recebendo o respeito dos outros em função de sua idade ou tempo de casa na empresa

Fonte: Chiavenato (2005, p.124-125).

Estas dimensões têm grande influência da cultura do país e/ou região em que a organização esteja instalada. Cada tipo acima citado deve ser adotado de acordo com a eficiência desejada, devendo ser estudada a população na qual vai trabalhar para essa organização.

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos dias atuais, o foco das empresas está no seu capital humano em que sua criatividade, motivação e praticidade são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais.

O clima organizacional está diretamente ligado à cultura da empresa e, sabe-se que o quadro de colaboradores é o termômetro essencial para que se possa avaliar como estão sendo aceitos os ditames da organização para seus funcionários a partir de sua cultura organizacional.

O ambiente de trabalho fornece uma diversidade de informações acerca da percepção que o colaborador tem sobre a empresa em que está inserido, nível motivacional, desempenho de cada um, determinando que tipo de clima organizacional a empresa detém.

O clima organizacional é composto pelas atitudes e comportamento dos indivíduos dentro da empresa, sejam estes formais e/ou informais, comportamento este que é determinante no que tange as relações interpessoais e da relação dos colaboradores com a empresa.

Para Forehand e Gilmer (1999), o conjunto de características que descrevem uma organização, diferenciando das demais, mantendo-a relativamente permanente e exercendo influências sobre o lado comportamental de seus participantes. O clima organizacional pode expandir a eficiência da empresa, se mostrando válida e satisfatória tanto para a empresa quanto para os seus colaboradores.

Quando uma empresa trabalha a partir de seus valores culturais, esta empresa se preocupa como seus colaboradores estão lidando com tais valores e se a cultura está sendo coerentemente entendida e, por conseguinte, está influenciando positivamente nas atitudes dos indivíduos. Clima organizacional verifica com certa proximidade como está sendo esta relação entre empresa e funcionários.

O clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. Isso é muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização (SOUSA, 2001, p.56).

Sendo assim, havendo mudanças na cultura da organização, o clima organizacional torna com maior perceptibilidade as fontes que ocasionaram alterações no clima da empresa.

Luz (1999) afirma que o clima organizacional é afetado pelos conflitos e por fatores positivos e negativos que acontecem no ambiente de trabalho, tão quanto é afetado por fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político e, também na vida pessoal de seus colaboradores.

As pessoas antes de ingressar em uma empresa, trazem um conjunto de valores que influenciam no convívio diário no ambiente de trabalho com seus colegas.

O ambiente de trabalho é composto pelas ações individuais de cada colaborador na sua atuação profissional e também nos meios que a equipe trilha para alcançar os alvos da empresa. Além disso, a percepção que cada indivíduo tem da empresa em que trabalha, sua posição diante da cultura organizacional são fatores preponderantes para se determinar o clima da organização.

Assim, Chiavenato (2005, p. 53), define clima organizacional da seguinte forma:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Veja que, o clima organizacional reflete o nível de satisfação e/ou de insatisfação dos colaboradores pode-se dizer que a cultura organizacional está diretamente associada ao comportamento dos colaboradores de uma organização e, considerando a existência de diversos tipos de cultura cria-se inúmeras possibilidades distintas de climas organizacionais. Dias (2007, p. 77-78) fornece alguns exemplos de clima organizacional, tais como a seguir:

1. De intimidade – favorece a integração do grupo aumentando as relações sociais amistosas. Estas relações satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento e não estão necessariamente ligadas à realização da tarefa no local de trabalho.



2. De espírito de equipe – os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e, ao mesmo tempo, gozam de sentimento de tarefa cumprida.
3. Com ênfase na produção – os integrantes sentem seu comportamento administrativo ser estreitamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada a seu objetivo principal e insensível a novas contribuições.
4. Burocrático – há uma atmosfera fechada e formal. Se insiste na papelada e canais regulamentadores. Nas discussões de trabalho, predominam as referências a regras, regulamentos e procedimentos.
5. Cordialidade – ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e uma predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
6. De tolerância – deriva para um comportamento organizacional onde os erros são tratados como forma de apoio e aprendizagem, mais que de uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

As pessoas têm papel preponderante nas determinações de novas filosofias organizacionais tanto quanto a cultura organizacional influenciará nas ações dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para se avaliar a sintonia dos dois lados, da cultura organizacional e dos colaboradores, o clima organizacional se faz pertinente no que concerne ao grau de satisfação dos funcionários ante os ditames da empresa.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional está estreitamente relacionado à cultura organizacional, vez que havendo mudanças na cultura da empresa, o clima organizacional identificará os pontos que estão provocando insatisfação e insegurança, sentimentos que são comuns com mudanças organizacionais.

As empresas ao se preocuparem com o seu quadro de colaboradores têm como uma de suas estratégias buscar e/ou manter um clima organizacional satisfatório, criando meios de fazer com que os seus

funcionários tenham prazer em trabalhar nessas organizações e, que a partir do clima se tornará mais viável alcançar seus objetivos tanto no âmbito qualitativo como no âmbito quantitativo.

Assim, Bittencourt (2008, p.136) expõe seu pensamento sobre clima organizacional da seguinte forma:

Na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam.

Percebe-se, assim, que o clima organizacional de uma empresa é composto por diferentes itens relacionados pelos próprios colaboradores tais como nível de satisfação, expectativa de crescimento profissional, motivação, liderança entre outros, o que contribuem para maior índice de qualidade de vida no trabalho dos seus funcionários.

A organização que busca excelência dos seus produtos e/ou serviços tem como alvo fazer com que as pessoas que nela trabalham sintam-se valorizadas e, o que contribui para que a mesma tenha um clima organizacional com qualidade, o que fará com que seus colaboradores tenham prazer de trabalhar nessa empresa.

Sabe-se também que o clima organizacional é afetado por fatores externos tais como fatores pessoais, familiares, sociais e financeiros, fatores de saúde, entre outros.

Para se investigar e identificar os fatores que têm contribuído positiva e negativamente no clima organizacional de uma empresa para obter uma satisfação dos colaboradores é preciso que se aplique uma pesquisa de clima organizacional possibilitando fazer um diagnóstico em que são aplicados alguns tipos de técnicas os quais serão explicitados no decorrer deste trabalho.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL *versus* CLIMA ORGANIZACIONAL

Sabendo-se que a cultura organizacional é constituída pelos valores e crenças de uma organização, é o meio de contribuir para que haja interação entre os indivíduos inseridos em uma empresa, para que os mesmos

desenvolvam suas atividades profissionais a partir dos valores éticos e morais determinando o comportamento organizacional dos mesmos.

O clima organizacional, por sua vez, é o resultado de um conjunto de fatores que surgem a partir da cultura organizacional inclusive como o colaborador se sente ante aos ditames culturais da organização que está inserido.

Sobre Cultura Organizacional Srour (1998, p. 175) discorre o seguinte pensamento:

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definitivo de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

A cultura de uma organização é o alicerce para orientar seus colaboradores para agirem de acordo com o que as empresas determinam através de sua cultura. Seus valores culturais se tornam referências para que as pessoas sigam a forma de trabalhar e agir dentro da empresa. A cultura organizacional revela a identidade de uma organização e, por ela os colaboradores aprendem, transmitem e partilham os valores da empresa.

É através de sua cultura que as organizações expõem seus valores e seu conhecimento cultural será o meio pelo qual os indivíduos irão se orientar para seguir as suas normas e assim, trabalhar em harmonia e disciplina ante as suas diretrizes.

A estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham (MORGAN, 1996, p.16).

O conhecimento cultural de uma organização tem base em suas crenças, regras e normas o que dá um fortalecimento na formação de equipes e de fazer essas equipes alcançarem seus objetivos.

Veza que a cultura de uma empresa é constituída por valores éticos e morais o que forma a sua política administrativa, se torna necessário que todos

os colaboradores devam seguir as determinações da empresa para realizar suas atividades profissionais.

A cultura de uma organização permite que os indivíduos aprendam a desenvolver suas atividades profissionais de acordo com as necessidades e exigências das empresas. Ensina-se às pessoas a lidar com situações em que as farão se desenvolver profissionalmente.

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 funcionado 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 (SCHEIN *apud* FREITAS 1991, p.7).

As normas, regulamentos e valores inculcados na Cultura Organizacional são veículos para que os colaboradores se adaptem e se integrem ao sistema da empresa. Seguir suas normas e se identificar com seus valores facilita o desempenho de cada pessoa dentro das organizações, fatores esses que contribuem para que os indivíduos se destaquem mais do que outros.

Sobre identidade e Cultura Organizacional Sampaio e Fleury (2002, p.293) dizem:

[...] o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Por sua vez, Clima organizacional é determinado por essas normas e regulamentos e também pelos valores, crenças, costumes e tradição arraigados pela cultura organizacional.

Avaliando o clima organizacional em paralelo com cultura organizacional vê-se que o clima de uma organização é refletido a partir de sua cultura já que resulta dos aspectos da cultura organizacional.

Considerando que o lado comportamental das pessoas nas empresas, abrange o nível de motivação associado com a satisfação, seu desempenho, entre outros fatores influenciam o clima organizacional que permite identificar a qualidade de ambiente de trabalho que é diretamente afetada pelos ditames da cultura de uma empresa.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação (CHIAVENATO, 1994, p.252).

Através do clima organizacional podem-se identificar pontos preponderantes no nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores no trabalho, já que é possível identificar os fatores negativos e positivos que estejam influenciando no desenvolvimento profissional dos indivíduos e, por conseguinte, nos resultados almejados pelas empresas.

Da mesma forma, o clima organizacional de uma empresa pode ser afetado pelas diferenças de cultura entre a organização e o colaborador. Assim, vê-se a interligação entre cultura e clima organizacional, em que a cultura de uma organização determina a classificação do clima organizacional.

Sampaio e Fleury (2002) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato, por exemplo.

“Entre os critérios usados para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade, destaca-se a satisfação e bem estar dos funcionários, ou seja, a preocupação com o Clima Organizacional” (LUZ, 2003, p. 55).

Diante disso, é possível fazer a afirmativa que o clima organizacional tem base em como os colaboradores se sentem ante a cultura da empresa, o que influencia no lado comportamental e desempenho profissional dos mesmos no seu ambiente de trabalho.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO**

#### **3.1 HISTÓRICO**

Em 12 de Fevereiro de 1966, um grupo de empresários inaugurou em Campina Grande o Clube de Diretores Lojistas, tendo por Presidente Ademar da Costa Santos, “constituindo-se, na verdade, em mais uma força na defesa dos interesses do comércio, lutando juntamente com outras entidades em busca do bem comum” (CDL, 2013). Anos após, a entidade passou a ser denominada Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande.

#### **3.2 GESTÃO ATUAL**

O presidente da CDL, Hilton Carneiro Motta Filho, empreendeu uma nova filosofia administrativa na entidade, desde sua posse em 2009. Desde que assumiu Motta buscou atrair um maior número de associados para a entidade, fortalecendo o movimento lojista. Para isso, formalizou uma parceria importante com a Unimed, lançando o Plano Empresarial CDL-Unimed, destinado a funcionários das empresas afiliadas e também aos seus proprietários. A iniciativa propiciou um aumento de 15% no número de associados nos primeiros 12 meses de vigência da parceria.

Na administração de Hilton Carneiro Motta Filho também foi implantado o Indicador de Atividade Econômica de Campina Grande - IDEC-CG. Com os dados colhidos junto aos associados, a entidade projeta o futuro da economia da cidade, a partir de dados concretos. A equipe da CDL recolhe os dados e através de metodologia desenvolvida pelo professor da UEPB e consultor da 6Sigma Pesquisas, Pedro Cezar Coelho, diagnostica-se a elevação ou a queda no faturamento das empresas em 6 significativos setores da economia local (CDL, 2013).

### 3.3 MISSÃO

Missão se refere a satisfação das necessidades dos clientes e ambientes externos ao se oferecer um produto e/ou serviço.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio (CHIAVENATO, 2005, p.63).

A missão da CDL é coordenar a integração e o desenvolvimento sustentável do comércio de Campina Grande, preservando os interesses coletivos, a responsabilidade socioambiental e os princípios do associativismo.

### 3.4 VISÃO

Visão é caracterizada pelo planejamento de uma organização, em que se visa alcançar este planejamento em tempos futuros podendo-se dizer, em outras palavras, que é o que a empresa quer alcançar num determinado tempo. Para Jesus (2008, p. 1):

A visão deve ser um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização.

A visão da CDL é ser a entidade líder das classes empresariais da Paraíba, sendo referência nacional, assumindo posição de vanguarda na formação de líderes, defesa, união e desenvolvimento do comércio.

## 3.5 SERVIÇOS PRESTADOS PELA CDL

### 3.5.1 SPC Brasil

O serviço de proteção ao crédito, produto exclusivo da CDL, engloba credibilidade, tecnologia e eficiência no maior banco de dados da América Latina. O território nacional é interligado 24 horas, com informações do comércio. SPCMIX, SPCCHEQUE, SPC TOP física e SPC máster jurídico são algumas das opções de serviços, que garantem a segurança e qualidade no atendimento dos associados.

### 3.5.2 URA

A URA (Unidade de Resposta Audível) é o mais moderno sistema de consultas da CDL Campina Grande. Com o serviço, o fornecimento de informações por telefone ficou mais rápido e seguro. Ao utilizar a URA, através do telefone 0800.941.9013, o associado utiliza um Menu de Opções que agiliza o atendimento.

### 3.5.3 Assessoria Jurídica

Departamento técnico-jurídico que orienta o associado através de dois advogados que atuam com o Direito do Consumidor intermediando e resolvendo assuntos de discordância entre consumidores e lojistas, indicando o procedimento legal para ambas as partes. Para ser atendido, é necessário apenas que o lojista agende previamente um horário. Maiores informações: (83)3182.5000.

### 3.5.4 Comunicação e Marketing

Criação, execução e divulgação de ações promocionais, eventos para o comércio e campanhas promocionais institucionais para atrair o consumidor e



fomentar as vendas, através da assessoria de comunicação e da agência de publicidade. O lojista tem acesso em primeira mão ao que acontece no mundo dos negócios através de publicações: Painel Lojista da CDL (semanal) e Revista CDL Campina Grande com os principais assuntos ligados às áreas econômica, tributária e outros de interesse da classe, além de ações e projetos da entidade.

O site [www.cdlcampina.com.br](http://www.cdlcampina.com.br) possui diversos serviços, como informações sobre a entidade, os principais sites nas áreas do varejo e economia, consulta on-line ao banco de dados do SPC e SPCheque.

### **3.5.5 Ouvidoria Empresarial**

Canal de comunicação para interagir e dar voz às forças produtoras de Campina Grande, através do qual a classe lojista/empresarial pode sugerir, reivindicar, criticar ou tecer comentários acerca da entidade ou problemas que estejam afetando ou impedindo o crescimento do segmento.

Na verdade, um serviço de utilidade pública destinado a associados ou não que atende pelo número (83) 3182.5000, com a função de recepcionar as solicitações, intermediar e acompanhar o andamento de processos e ações a serem encaminhados aos órgãos públicos e entidades ligadas à defesa do consumidor.

### **3.5.6 Auditório**

Espaço moderno, climatizado, excelente acústica, área de apoio, microfone com e sem fio, televisão 29”, videocassete, DVD (Disco Digital Versátil), data show, telão, com capacidade para até 120 lugares.

### 3.6 QUADRO DE COLABORADORES

Presidente – Hilton Carneiro Motta Filho

Gerente Geral – Vera Lucia Pedrosa Borborema

Gerente Financeiro – Edmilson Guedes do Nascimento

Gerente Comercial – Vera Lucia Pedrosa Borborema

Assessora de Imprensa - Luana Farias

Assistente Administrativo – Juliano Mauricio da Silva  
Antônio Marcos Pedrosa

Departamento Comercial – Handemberg Maciel Bezerra  
Maria José Dantas Queiroz

Supervisora de Vendas – Izôlda Maria de Assis

Recepcionista – Inês S. Sidronio

Auxiliar de Serviços Gerais: Ingrid Santos

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como eixo observar a qualidade da Cultura organizacional da Câmara de Dirigentes Lojistas através de técnicas metodológicas utilizadas descritas a seguir.

Para um maior entendimento da importância da metodologia para trabalhos científicos, faz-se cabível definir o que seja pesquisa.

Segundo Gil (1995, p.43), a pesquisa é definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”.

Marconi e Lakatos (1999, p.17) dizem que “a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento específico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Ainda sobre metodologia e sua contribuição para a realização de uma pesquisa científica, tem-se:

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE 1991 p. 29).

Assim, pode-se afirmar que a metodologia aplicada em uma determinada pesquisa científica viabiliza alcançar resultados almejados, direcionando os meios a serem utilizados adequadamente.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada como pesquisa descritiva a qual pode ser definida da seguinte forma:

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (SILVA; MENEZES, 2005, p.21).

A pesquisa do tipo descritiva tem como alvo descrever características de uma determinada população e estabelece uma interligação de variáveis relacionadas no caso estudado.

Esta pesquisa também foi classificada como bibliográfica, já que este tipo de pesquisa caracteriza-se por um extenso estudo de aspectos científicos de um determinado objeto e, assim, chegar a um conhecimento com maiores detalhes do assunto.

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2003, p.48).

A pesquisa bibliográfica tem a autoridade de explicar uma problemática partindo de teorias e referências a essas interligadas e que são publicadas em documentos. Esta tipologia de pesquisa faz conhecer-se e analisar-se a partir de estudos do passado sobre um determinado tema ou problema.

Quanto à abordagem adotaram-se os tipos quantitativo e qualitativo, em que a pesquisa quantitativa pelo método aplicado para se coletar os dados obtidos pelo questionário utilizado, transformando os dados coletados em dados numéricos.

Os métodos de pesquisa quantitativa envolvem tipicamente mensurações precisas, controle rígido de variáveis (normalmente em laboratório) e a análise estatística. Tendem a focar na análise (examinar as partes dos componentes de um fenômeno), enquanto que a pesquisa qualitativa busca entender o significado de uma experiência para os participantes em um cenário particular e como os componentes deste fenômeno se articulam para formar um todo (MOREIRA, 2002, p. 237).

Enquanto a pesquisa quantitativa trabalha e analisa dados estatisticamente, a abordagem qualitativa é feita por interpretação dos dados coletados com o intuito primordial de esclarecer as informações obtidas pelas entrevistas realizadas, em que o entrevistador teve contato com o entrevistado.

Pesquisa qualitativa tem vários focos, envolvendo a interpretação numa abordagem natural do assunto. Isso significa que o pesquisador estuda as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar um fenômeno do jeito que as pessoas o veem. Pesquisa qualitativa envolve a utilização e coleta de uma série de materiais empíricos – estudo de caso, experiências pessoais, introspectiva, histórias de vida, entrevistas, observação, históricos, interação e textos – que descrevem a rotina, os problemas e os significados nas vidas das pessoas (DENZIN; LINCOLN, 1994; *apud* CRESWELL, 1998, p. 14).

As abordagens quantitativa e qualitativa se completam e analisam resultados coletados de um estudo de maneira complementar.

## 4.2 UNIVERSO

A pesquisa realizada teve como população 10 colaboradores empresa estudada - Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande, em que o questionário foi aplicado no período de 09 a 10 de Agosto de 2013.

A amostragem desta pesquisa foi do tipo não probabilístico, alcançando então a população de colaboradores exceto o presidente da CDL, haja vista o questionário elaborado ter direcionamento as categorias de funções hierarquicamente abaixo da presidência.

## 4.3 COLETA DE DADOS

Para se obter dados acerca da Cultura Organizacional e sua influência no Clima Organizacional da Câmara de Diretores Lojistas em Campina Grande – PB, a pesquisadora elaborou um questionário composto de 20 questões com múltipla escolha para realizar a coleta de dados.

A pesquisa foi realizada no período de 09 a 10 de Agosto de 2013, em que foi deixado o questionário com cada colaborador totalizando 10 pessoas, deixando-os a vontade para responder o questionário e também almejando não atrapalhar as atividades profissionais dos entrevistados.

As respostas obtidas de acordo com o questionário foram estudadas e postas em percentual e expostas em gráficos e, através de afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o contexto do trabalho e apresentados conforme a escala do tipo Likert assim viabilizar a análise da Cultura Organizacional da CDL e, poder dar sugestões cabíveis.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A presente pesquisa teve por finalidade estudar a Cultura Organizacional da Câmara dos Dirigentes Lojistas da cidade de Campina Grande – PB, com o intuito de identificar pontos fortes e fracos desta empresa e, assim, a mesma ter seu desempenho cada vez mais aprimorado.

Com a pesquisa através da aplicação de um questionário foi possível avaliar-se pontos como perfil do colaborador tais como departamento em que atua, nível hierárquico, tempo de empresa, gênero e faixa etária.

O questionário também permitiu coletar informações acerca da satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa estudada tão quanto em relação a sua função exercida, como também foi possível verificar sobre os departamentos que constituem a empresa, trabalho em equipe, reconhecimento profissional como ponto forte da cultura da organização, relacionamento interpessoal e estratégias da empresa.

### 5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

#### 5.1.1 Departamento

Tabela 1: Distribuição de frequência dos colaboradores quanto ao departamento

Departamento	n	%
Compras	0	0
Departamento Comercial	4	40
Administração	6	60
Total	10	100

Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

Vê-se que dos 10 colaboradores, ou seja, 100% dos colaboradores entrevistados, 40% constituem o Departamento Comercial e 60% fazem parte da Administração desta empresa.

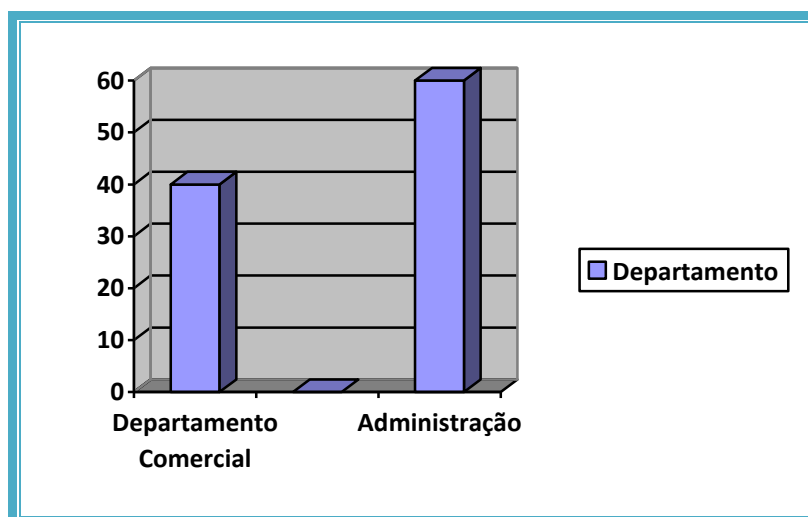


Gráfico 1: Perfil dos colaboradores quanto ao Departamento  
Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

### 5.1.2 Nível Hierárquico

A seguir tem-se a tabela que dispõe dados acerca do nível hierárquico dos colaboradores da CDL.

Tabela 2: Distribuição de frequência do Nível Hierárquico da CDL

Nível Hierárquico	n	%
Gerente	3	30
Supervisor	1	10
Técnico	1	10
Administrativo	2	20
Operacional	3	30
Total	10	100

Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

Na CDL tem-se 3 gerentes, que corresponde à 30% dos colaboradores desta empresa, 1 supervisor, 1 técnico, ambos cargos equivalente a 10% cada função, 2 colaboradores ou seja 20% dos colaboradores que compõem o administrativo desta organização e 3 colaboradores que condiz à 30% de pessoas trabalhando no operacional desta empresa.

A seguir tem-se o gráfico correspondente ao Nível hierárquico da CDL.

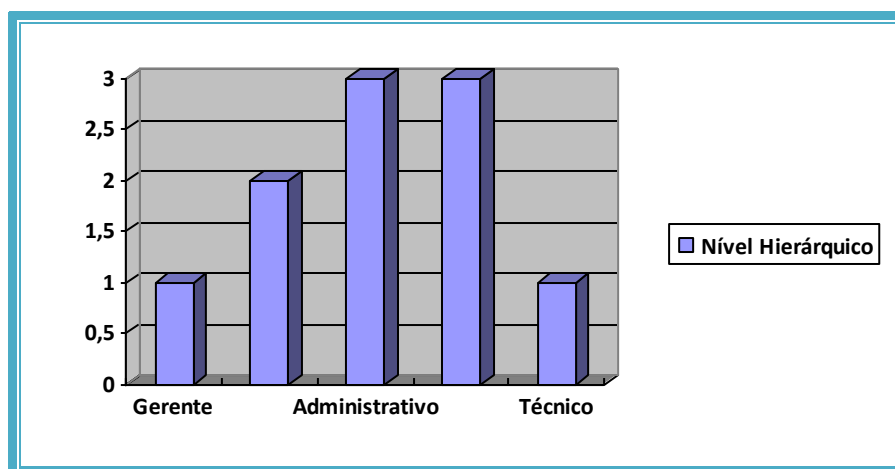


Gráfico 2: Distribuição de freqüência do Nível Hierárquico  
Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

### 5.1.3 Tempo de Empresa

No item sobre tempo de empresa foi constatado que 10% dos colaboradores tem menos de 1 ano de empresa, 20% de seus colaboradores têm de 1 a 3 anos trabalhando na CDL, 10% tem de 3 a 5 anos de tempo de empresa e 60% tem mais de 10 anos oferecendo seus serviços a CDL.

Tabela3: Distribuição de freqüência sobre o tempo de empresa

Tempo de Empresa	n	%
Menos de 1 ano	1	10
1 a 3 anos	2	20
3 a 5 anos	1	10
5 a 10 anos	-	-
Mais de 10 anos	6	60
Total	10	100

Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

A seguir tem-se o gráfico com os dados correspondentes sobre o tempo de empresa dos colaboradores da empresa estudada.



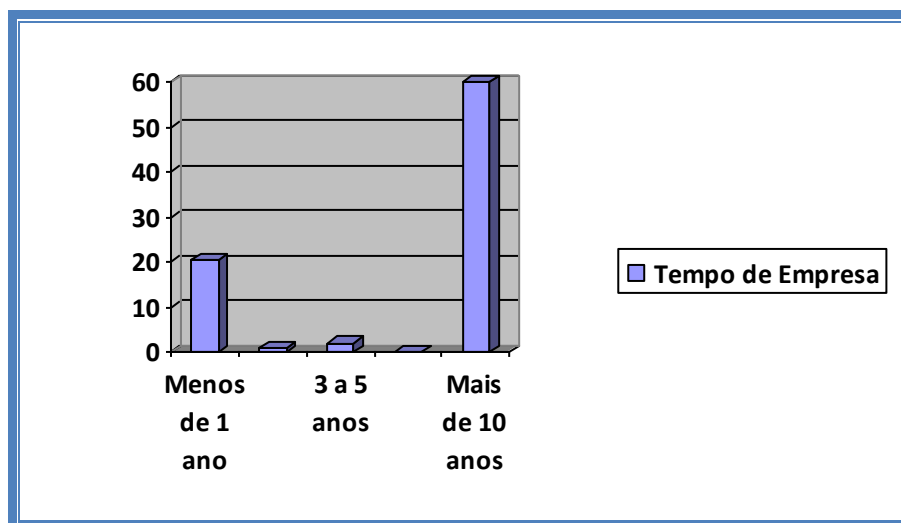


Gráfico 3: Perfil de colaboradores quanto ao Tempo de Empresa  
Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

#### 5.1.4 Faixa Etária

A seguir a distribuição da Faixa Etária dos colaboradores da CDL.

Tabela 4: Distribuição da freqüência dos colaboradores segundo a Faixa Etária

Faixa Etária	n	%
Entre 18 e 25 anos	3	30
Entre 25 e 30 anos	0	-
Entre 30 e 40 anos	3	30
Entre 40 e 50 anos	2	20
Mais de 50 anos	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

Verifica-se que dos 10 colaboradores entrevistados há um equilíbrio na porcentagem das faixas etárias dos mesmos, em que na faixa etária entre 18 e 25 anos corresponde a 30% do quadro de colaboradores da CDL, de maneira igualitária a faixa de idade entre 30 e 40 anos também condiz à 30% do número de colaboradores. Da mesma forma, as faixas etárias entre 40 e 50 anos e acima de 50 anos correspondem a 20% cada dessas faixas etárias. Não existindo entre 25 e 30 anos.

A seguir tem-se o gráfico correspondente ao item *faixa etária* acima explicitado.

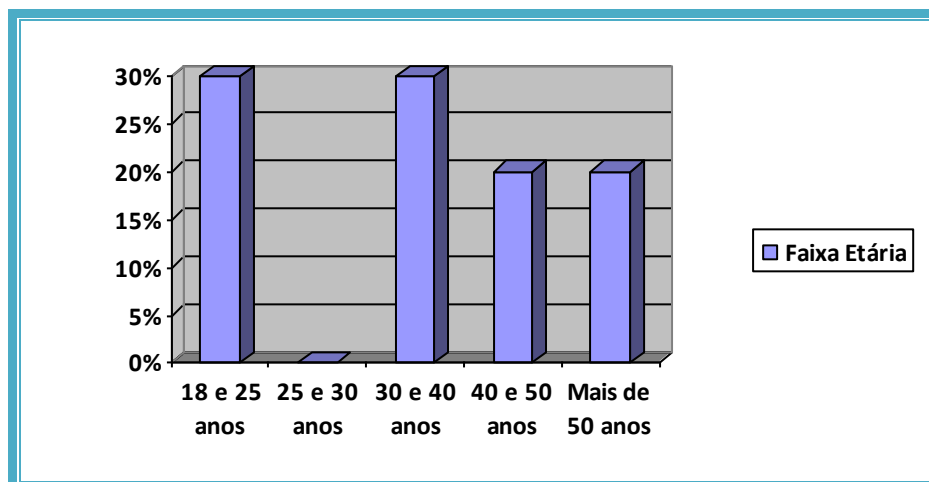


Gráfico 4: Perfil dos colaboradores quanto à Faixa Etária.  
Fonte: Pesquisa direta, Agosto de 2013.

## 5.2 PARTE II: PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA CDL NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB.

### 5.2.1 Identificação do colaborador com a Cultura Organizacional

Q1. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa

Q.2 Há respeito para com os colaboradores

Q.7 As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.

Tabela 5: Distribuição de frequência da Identificação dos colaboradores com a Cultura da Organização.

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questões	9	90	1	10	-	-	10	100
Questão 01	10	100	-	-	-	-	10	100
Questão 02	5	50	4	40	1	10	10	100
Total	24	80	5	16,67	1	3,33	30	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Das 30 respostas obtidas, percebeu-se que houve um alto índice de concordância nas 3 questões avaliadas, em que 80% das respostas concordam que os colaboradores têm identificação com a Cultura Organizacional. 16,67% tomaram uma posição neutra em relação ao assunto verificado e apenas 3,33% discordam que há identificação dos colaboradores com a Cultura da Organização, afirmando assim, que não se identificam com a CDL. Na Questão 01, 90% dizem que têm orgulho de suas atividades ou função na CDL, em que apenas 10% se mostraram neutros quanto a esta questão. Na Questão 02, obteve 100% de concordância que a CDL através de sua Cultura Organizacional respeita os seus colaboradores. Na Questão 07, 50% das respostas obtidas concordam que os colaboradores têm suas necessidades pessoais e seu bem estar respeitados, o que se faz deduzir que é um dos focos da Cultura e suas estratégias. 40% tomaram uma posição de neutralidade quanto à esta questão, e apenas 10% discordam que as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.

Sabe-se que a Cultura Organizacional abarca a forma que os seus colaboradores pensam, agem e sentem acerca da organização, o que indica o nível de identificação da parte dos indivíduos com a organização.

De acordo com Schein (2009) a cultura organizacional de uma empresa pode ser identificada a partir das análises do [...] processo de socialização dos novos colaboradores e das crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. (Ver gráfico 4)

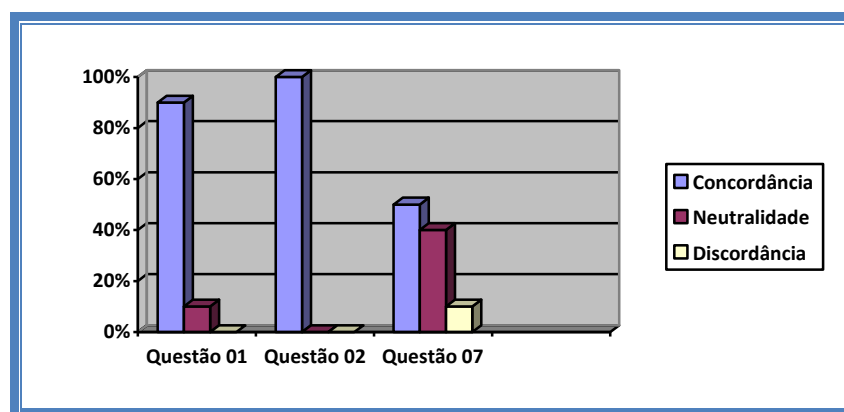


Gráfico 5: Identificação com a Cultura da Organização  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

## 5.2.2 Satisfação Pessoal na Organização

Q.3 Estou satisfeito com a minha função.

Tabela 6: Distribuição de Frequencia dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 03	9	90	1	10	-	-	10	100
Total	9	90	1	10	-	-	10	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Na Questão 03 viu-se que 90% das respostas obtidas concordam que estão satisfeitos no trabalho.

A cultura organizacional tem poder para influenciar na satisfação do profissional ao exercer sua função. O indivíduo satisfeito/motivado com o trabalho e, por conseguinte, com a empresa em que trabalha, tende a ter atitudes positivas dentro e fora do contexto organizacional.

Satisfação com o trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: parece natural presumir que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Ver, assim, o gráfico correspondente à esta questão.

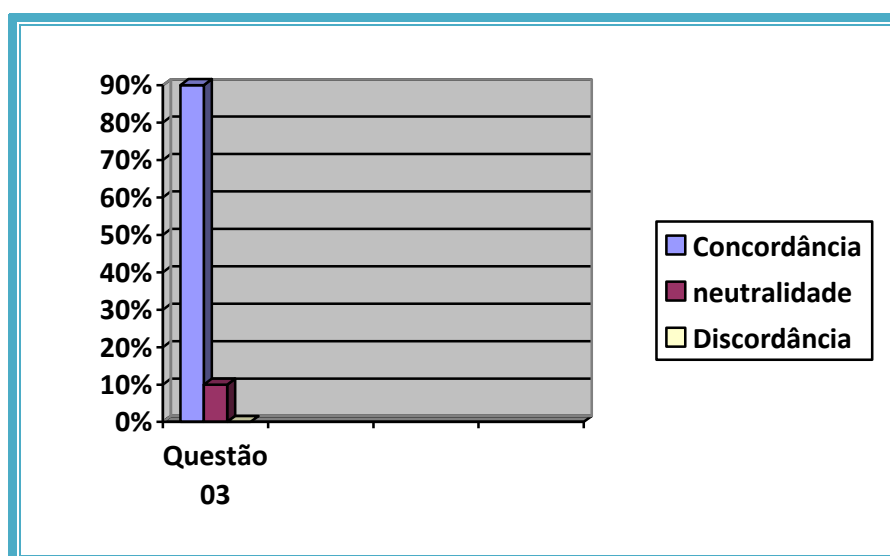


Gráfico 6: Colaboradores quanto à satisfação Profissional  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

### 5.2.3 Influência da Cultura Organizacional na satisfação do Departamento em que atuam

Q.4 Estou satisfeito com o meu departamento /serviço

Q.12 No meu departamento desenvolvem planos para o futuro.

Q. 13 Sou otimista sobre o futuro do meu departamento.

Q.14 No meu departamento conhecemos e compreendemos as normas e procedimentos da função exercida.

Tabela 7: Distribuição de freqüência sobre a satisfação com o departamento em que atua

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questões								
Questão 04	9	90	1	10	-	-	10	100
Questão 12	6	60	1	10	3	30	10	100
Questão 13	10	100	-	-	-	-	10	100
Questão 14	10	100	-	-	-	-	10	100
Total	35	87,5	2	5	3	7,5	40	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Sobre o departamento de atuação profissional tem um alto nível de concordância chegando a 87,5% das respostas obtidas acerca deste ponto estudado. Na Questão 04, 90% afirmam que estão satisfeitos com o departamento em atuam. Na Questão 12, através das respostas obtidas pode-se afirmar que os entrevistados assumem que 60% dos entrevistados dizem que o seu departamento busca melhorias para o futuro, 10% se mostram neutros quanto à pergunta investigada e, que 30% discordaram e dizem que não desenvolvem planos para o futuro. Na questão 14, houve unanimidade nas respostas e todos assumem que em seu departamento os entrevistados conhecem e compreendem as normas e procedimentos da função exercida.

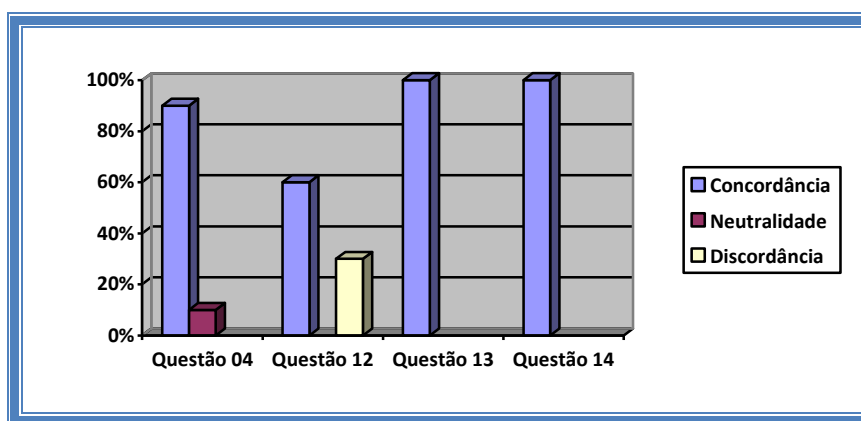


Gráfico 7: Distribuição segundo o departamento em que atua na CDL  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

#### 5.2.4 Clima organizacional X Cultura Organizacional

Q.5 O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.

Q.11 Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.

Tabela 8: Clima Organizacional X Cultura Organizacional

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 05	10	100	-	-	-	-	10	100
Questão 11	6	60	2	20	2	20	10	100
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

A Questão 05 que discorre acerca do espírito de colaboração entre os colaboradores, o que constitui o clima organizacional, houve unanimidade nas respostas em que todos concordam acerca da importância do espírito de equipe. Na Questão 11, 60% dos entrevistados concordam que há espírito de equipe o que proporciona um bom clima organizacional. No entanto 20% se mostram neutros e outros 20% discordam que os problemas são resolvidos de forma que todos buscam conjuntamente resolver os problemas de forma a fazer todos satisfeitos.

Clima e Cultura Organizacional proporcionam uma relação casual no âmbito profissional, podendo-se dizer que a cultura tem o efeito de causa e o clima tem o efeito da consequência, fazendo ocorrer um fenômeno comportamental concreto.

“Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes, o que é considerado importante para a eficácia organizacional” (SCHNEIDER, 1996, p.16). (Ver gráfico 8).

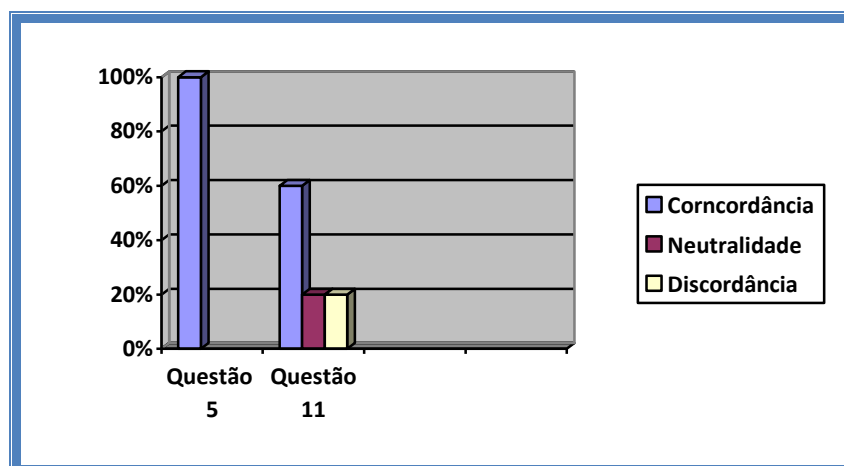


Gráfico 8: Relacionamento Interpessoal a partir da cultura organizacional  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

### 5.2.5 Reconhecimento Provido

Q.6 O crescimento profissional é recompensado financeiramente nesta empresa.

Q.9 As ideias criativas dos empregados são aproveitadas para o alcance de melhores resultados.

Tabela 9: distribuição de freqüência dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 06	5	50	3	30	2	20	10	100
Questão 09	7	70	1	10	2	20	10	100
Total	12	60	4	20	4	20	20	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

A Questão 06 disponibiliza informações acerca do retorno financeiro na empresa estudada e mostra que 50% concordam que há recompensa financeira de acordo com o crescimento pessoal, 30% são neutros quanto ao assunto pesquisado e, 20% discordam da afirmativa investigada. A Questão 09 70% indicam que a Cultura Organizacional da CDL é uma cultura participativa permitindo que seus colaboradores dêem opinião e ideias criativas, aproveitando assim seus talentos. Nessa mesma questão 10% se mostram neutros e 20% discordam que isso acontece, não tendo reconhecimento do esforço de seus colaboradores para maiores oportunidades de aproveitamento.

Segundo Robbins (2005, p.363) “Em conformidade com a teoria do esforço, premiar um comportamento pelo reconhecimento imediatamente após esse comportamento tende a encorajar sua repetição”.

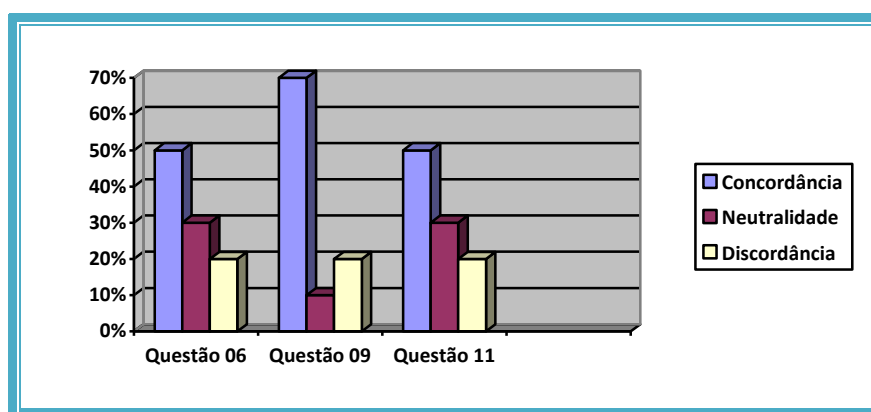


Gráfico 9: Reconhecimento provido

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.



## 5.2.6 Reconhecimento Profissional

Q.8 Existem celebrações dos êxitos que a Organização alcança.

Q.15 Os colaboradores são tratados com justiça e respeito.

Q.10 O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.

Tabela 10: Distribuição da freqüência de colaboradores segundo Reconhecimento Profissional

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 08	4	40	3	30	3	30	10	100
Questão 10	5	50	4	40	1	10	10	100
Questão 15	7	70	2	20	1	10	10	100
Total	16	53,33	9	30	5	16,67	30	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Observa-se na Tabela 10, das 30 respostas obtidas, 53,33%, ou seja, pouco mais da metade concordam que têm reconhecimento profissional na CDL, 30% mostram neutralidade a este ponto e, apenas 16,67% discordam que tenham algum tipo de reconhecimento profissional nesta empresa.

A Questão 08 fornece que 40% concordam que há reconhecimento profissional quando ocorre êxito nos resultados alcançados, 30% se mostram neutros e, 30% discordam que há celebração nos êxitos obtidos. A Questão 10 mostra um equilíbrio entre concordância e neutralidade, sendo 50% e 40% respectivamente. Na Questão 15, a maioria, totalizando 70% das respostas diz que o profissionalismo de seus colaboradores é visto com grande virtude pela CDL. Seguido por 20% de neutralidade e apenas 10% discordam desse reconhecimento.

Para Chiavenato (2004, p.257) “como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, como seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada”. Ver Gráfico 10.

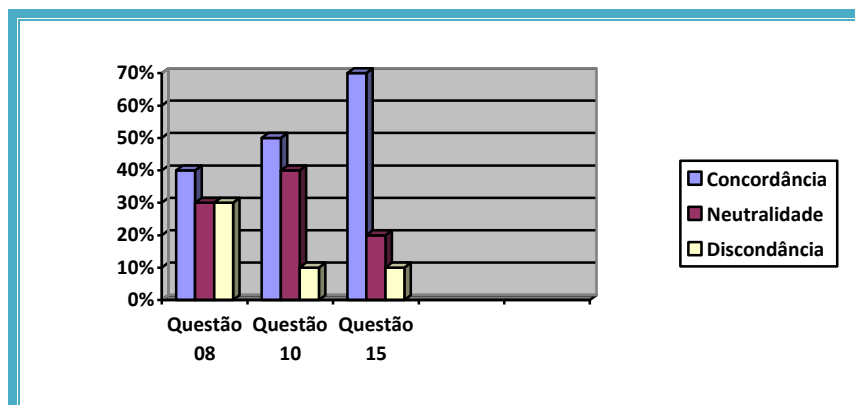


Gráfico 10: Reconhecimento Profissional  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

### 5.2.7 Planejamento Estratégico

Q.16 As reuniões são planejadas com bastante antecedência.

Q.19 Eu compreendo os processos-chave da minha Organização.

Tabela 11: Distribuição de Frequência dos colaboradores acerca do Planejamento Estratégico da CDL.

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questão 16	4	40	4	40	2	20	10	100
Questão 19	10	100	-	-	-	-	10	100
Total	14	70	4	20	2	10	20	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Na Questão 16, houve um equilíbrio entre as respostas obtidas na concordância e neutralidade, 40% das respostas obtidas cada, quanto ao planejamento e programação de reuniões com tempo de antecedência suficiente. Seguidos de 20% de discordância do assunto investigado.

A Questão 19 que condiz ao conhecimento dos processos chaves da empresa estudada totalizando unanimidade nas respostas, ou seja, 100%;

O planejamento estratégico é tido como a forma de estabelecer estimativas para que se tenha sucesso no alcance dos objetivos organizacionais haja vista o mercado globalizado está fazendo que a competição entre as organizações esteja cada vez mais acirrada.

[...] O planejamento estratégico como uma técnica administrativa que permite ao gestor perceber as oportunidades e ameaças dos pontos fortes e fracos da organização, para o cumprimento de sua missão, determinando a intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos (FISCMANN E ALMEIDA, 1991, p. 141).

Ver o Gráfico 11 a seguir:

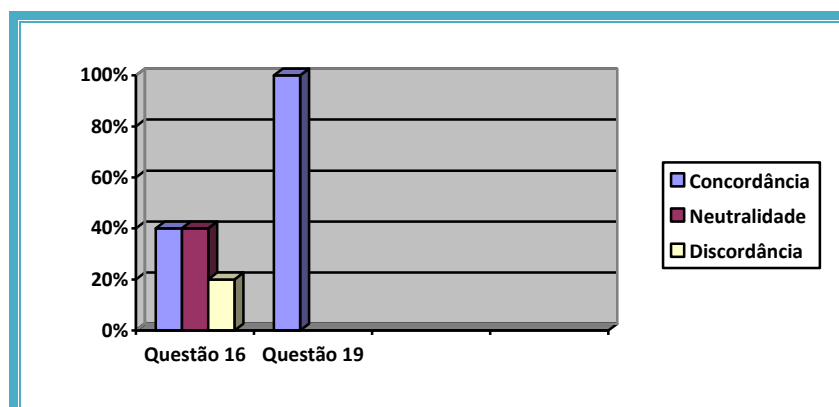


Gráfico 11: Planejamento Estratégico  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

## 5.2.8 Liderança e Cultura Organizacional

Q17. Os gestores dedicam tempo para se relacionar informalmente com os seus subordinados

Q.18 Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são modelos a serem seguidos.

Tabela 12: Distribuição de Frequência dos Colaboradores sobre Liderança e Cultura Organizacional

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questões								
Questão 17	4	40	5	50	1	10	10	100
Questão 18	7	70	3	30	-	-	10	100
Total	11	55	8	40	1	5	20	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Quanto ao relacionamento da liderança com seus subordinados na Questão 17, 40% concordam, 50% se mostram neutras e apenas 10% discordam. A Questão 18, mais da metade, ou seja, 70% das respostas obtidas concordam que os líderes são modelos e 30% mostraram neutralidade quanto à essa influência.

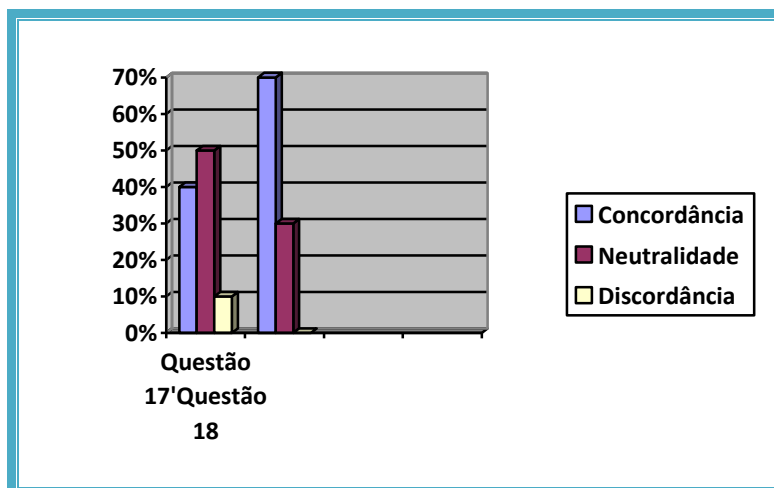


Gráfico 12: Liderança

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

### 5.2.9 Indicação da Empresa

**Q. 20** Eu indicaria meus amigos e parentes para trabalhar nesta empresa como alternativa de emprego.

Tabela 13: Distribuição de Frequencia sobre Indicação da Empresa.

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Questões								
Questão 20	9	90	1	10	-	-	10	100
Total	9	90	1	10	-	-	10	100

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

Quanto ao fato de a empresa ser referência para outros, a Questão 20 com 90% de respostas concordam na indicação da CDL por parte de seus colaboradores para outros.

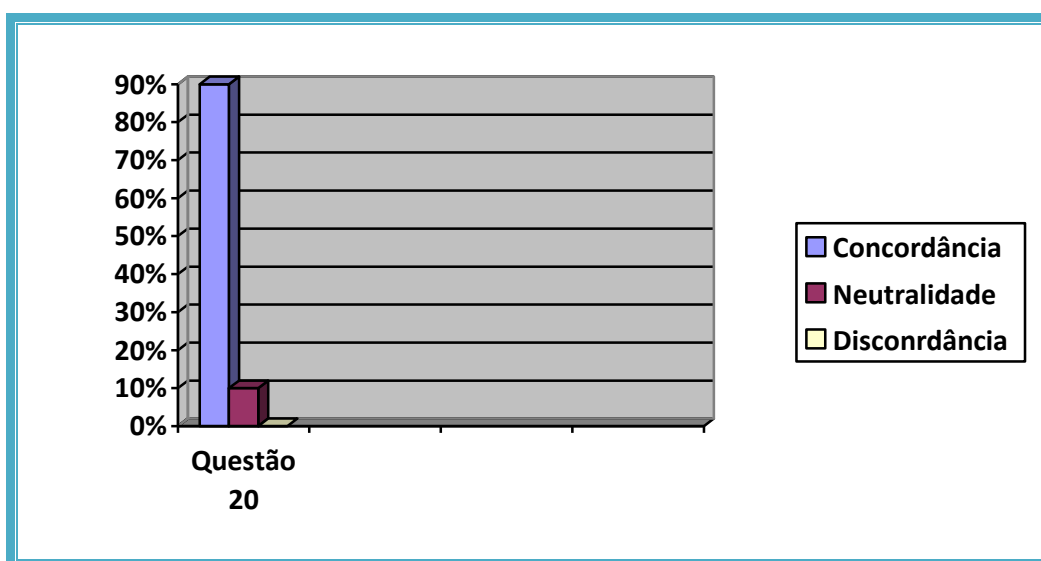


Gráfico 13: Indicação da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

### 5.2.10 Resultado Global dos Indicadores Organizacionais

Tabela 5: Distribuição de Frequencia da Identificação dos colaboradores com a Cultura da Organização.

Tabela 6: Distribuição de Frequencia dos colaboradores quanto à satisfação no trabalho.

Tabela 7: Distribuição de Frequencia sobre a satisfação com o departamento em que atua.

Tabela 8: Clima Organizacional X Cultura Organizacional.

Tabela 9: distribuição de Frequencia dos colaboradores quanto ao reconhecimento provido.

Tabela 10: Distribuição da Frequencia de colaboradores segundo Reconhecimento Profissional.

Tabela 11: Distribuição de Frequencia dos colaboradores acerca do Planejamento Estratégico da CDL.

Tabela 12: Distribuição de Frequencia dos Colaboradores sobre Liderança e Cultura Organizacional

Tabela 13: Distribuição de Frequencia sobre Indicação da Empresa.

Tabela 14: Distribuição de Frequencia dos Colaboradores quanto ao resultado global da pesquisa

Questões	Concordância		Neutralidade		Discordância		Total	
	n	%	N	%	n	%	n	%
Tabela 5	24	80	5	16,67	1	3,33	30	100
Tabela 6	9	90	1	10	-	-	10	100
Tabela 7	35	87,5	2	5	3	7,5	40	100
Tabela 8	16	80	2	10	2	10	20	100

Tabela 9	12	60	4	20	4	20	20	100
Tabela 10	16	53,33	9	30	5	16,67	30	100
Tabela 11	14	70	4	20	2	10	20	100
Tabela 12	11	55	8	40	1	5	20	100
Tabela13	9	90	1	10	-	-	10	100
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>73,98</b>	<b>36</b>	<b>17,96</b>	<b>18</b>	<b>8,05</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

**Quanto ao Resultado Global Isolado:** foi constatado através dos resultados expostos na Tabela 14 acerca do resultado global isolado que a maioria concorda com as variáveis “Identificação dos colaboradores com a Cultura da Organização”, “Satisfação no Trabalho”, “Satisfação com o Departamento em que atua”, “Clima Organizacional”, “Reconhecimento Provido”, “Reconhecimento Profissional”, “Planejamento Estratégico”, “Liderança” e “Indicação da Empresa”, apresentando algumas neutralidades, mas nada tão significativa. Ver Gráfico 14.

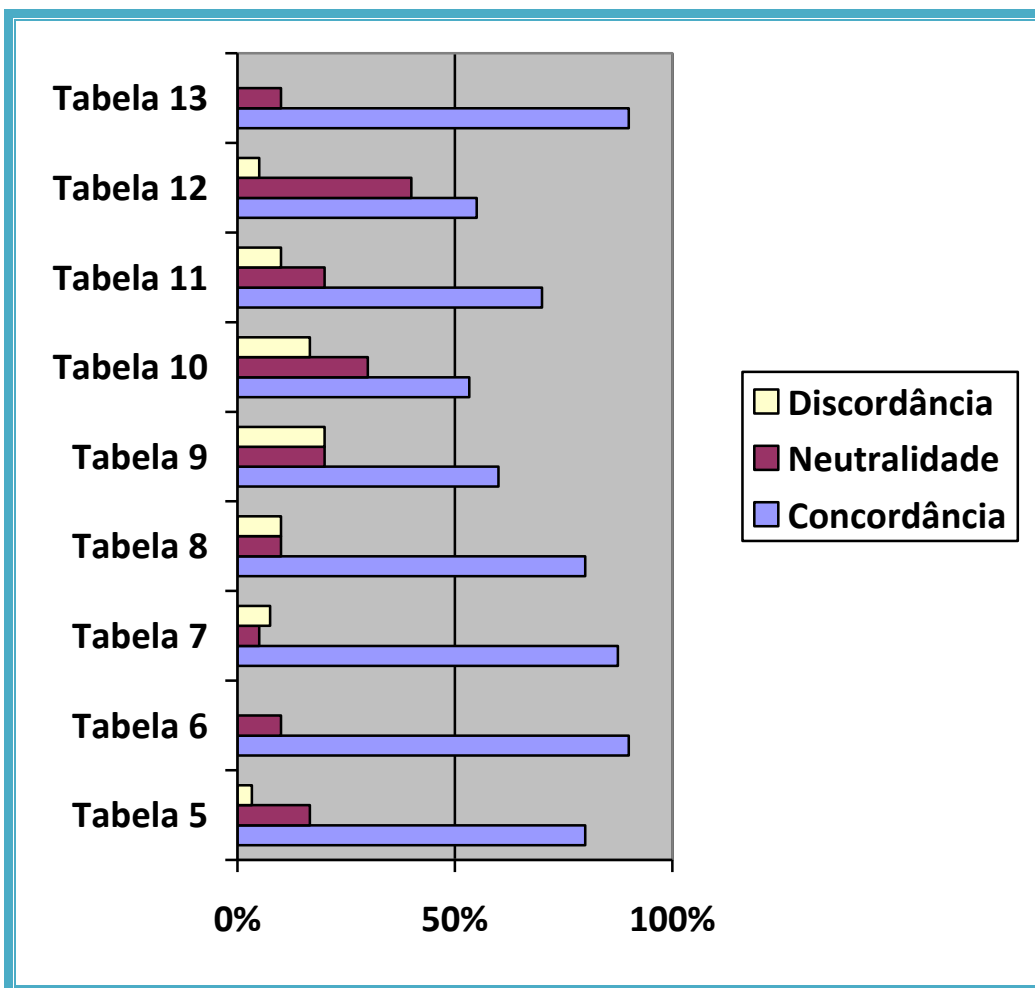


Gráfico 14: Resultado global isolado  
 Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.

**Quanto ao resultado Global Agrupado:** Infere-se que das 200, ou seja, 100% das respostas obtidas vê-se que a maioria, isto é, 146 respostas ou 73,98% concorda com os fatores averiguados relativos à Cultura Organizacional da CDL; 36 respostas, ou seja, 17,96% se mostraram neutras; e, apenas 8,05% discordam da Cultura Organizacional da empresa estudada.

Assim, com base do Estudo da Cultura Organizacional da Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande – PB, foi possível concluir que é favorável na sua totalidade.

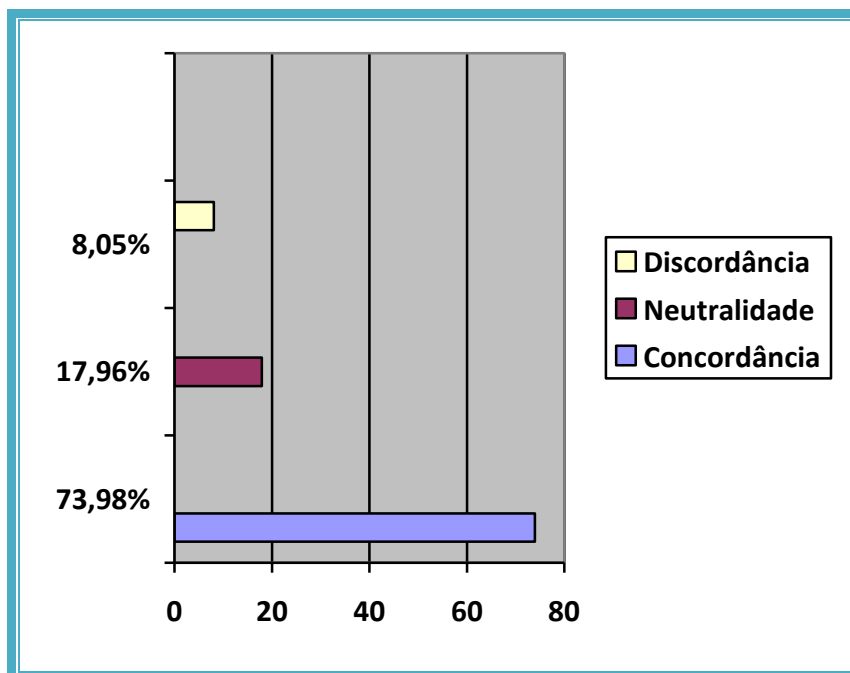


Gráfico 15: Colaboradores quanto ao resultado global agrupado  
Fonte: Dados da Pesquisa/Agosto de 2013.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização seja de pequeno médio ou grande porte tem sua própria cultura, o que indica que cada companhia tem sua personalidade própria, agindo de forma diferente e peculiar, seja na forma de atuar no mercado, seja no relacionamento com clientes internos e externos.

A Cultura Organizacional é constituída por valores agrupados sistematicamente e que são compartilhados pelos colaboradores da organização, abrangendo todos os setores e cargos.

A Cultura de uma organização tem a função de alinhar seus interesses com os interesses de seus colaboradores, para que estes atuem profissionalmente com sucesso é preciso que os mesmos sigam as determinações inculcadas pela empresa.

Com o intuito de entender a Cultura Organizacional e sua influência sobre o Clima Organizacional na Câmara dos Dirigentes Lojistas de Campina Grande foi que surgiu o interesse de fazer uma pesquisa junto aos seus colaboradores e, assim, poder averiguar os pontos em que a Cultura Organizacional interfere no ambiente de trabalho, verificar o nível de satisfação dos colaboradores diante das mudanças de gestão e, no sentido geral, evidenciar a Cultura Organizacional da CDL.

Com a pesquisa realizada foi possível constatar que o perfil dos colaboradores da CDL em Campina Grande foi descritos como uma empresa constituída de 10 colaboradores, em que a maioria trabalha no setor administrativo, o quadro de colaboradores é constituído por 01 presidente, 01 gerente geral, 01 Gerente Financeiro, 01 gerente Comercial, 01 assessora de imprensa, 02 assistentes administrativos, o departamento comercial é composto por dois colaboradores, tem-se 01 supervisora de vendas, 01 recepcionista e uma auxiliar de serviços gerais.

A faixa etária dos colaboradores é bastante balanceada em que 60% destes estão entre 18 e 40 anos seguidos de 20% entre 40 e 50 anos e 20% com idade de mais de 50 anos.

Quanto à identificação do colaborador com a Cultura Organizacional 80% dos colaboradores se identificam com a Cultura da empresa estudada 90% estão satisfeitos com a função exercida.

Quase que unânime com 87,5% dos colaboradores concordam que a Cultura Organizacional da CDL influencia positivamente na satisfação do Departamento em que atuam.

Quanto ao item Clima organizacional 80% dos entrevistados concordaram que a cultura proporciona reflexo positivo no clima organizacional da empresa haja vista que há espírito de colaboração entre os funcionários e, que normalmente os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos.

Quanto ao item investigado “reconhecimento provido” que é confirmado com a recompensa financeira de acordo com o crescimento pessoal e o aproveitamento das ideias e da participação dos colaboradores com o intuito de se alcançar melhores resultados 60% concordam que esta é uma realidade vivenciada na CDL a partir de sua cultura de reconhecimento de seus profissionais, em que 20% se mostraram neutros e 20% discordaram que não há reconhecimento provido. Ainda nesta linha, o reconhecimento profissional através de celebrações quando alcança êxitos, se há um tratamento de respeito e justiça, e a visão de que o profissionalismo dos empregados da empresa estudada é visto como uma grande virtude, pouco mais da metade das respostas obtidas concordam que existe este reconhecimento na CDL, mas 30% se posicionaram com neutralidade neste fator e em minoria totalizando 16,67% discordaram que haja o reconhecimento por esses meios. Sobre planejamento estratégico como fator imprescindível na cultura de uma organização, 70% concordaram que as reuniões são planejadas com bastante antecedência e, que os colaboradores compreendem os processos-chave da Organização, mostrando mais uma vez a estrutura da empresa através de sua Cultura Forte.

Quanto à atuação dos líderes da CDL 55% concordam que os mesmos demonstram interesse em inovar na forma de trabalhar e de se relacionar com seus subordinados. Assim, com todos estes fatores investigados os

entrevistados sentem-se motivados ao indicar para os colegas e conhecidos a CDL como uma boa empresa para trabalhar.

A Cultura organizacional da CDL mostra-se forte pois embora troque de presidente periodicamente a maioria de seus colaboradores trabalham nesta empresa há mais de 10 anos.

Sintetizando, o diagnóstico realizado da Cultura Organizacional da Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande se apresentou na sua totalidade favorável, com uma Cultura Organizacional forte, ao ponto de levar seus colaboradores a trabalhar com satisfação e indicá-la a outras pessoas por ser uma boa empresa para trabalhar.

## **SUGESTÕES**

Sendo coerente sugerir-se que a empresa avalie a forma de reconhecer as competências e habilidades de seus colaboradores, para que através desse reconhecimento motive-os. No demais, a Cultura da Organização investigada mostrou-se aceita por seus colaboradores de maneira destacável.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresa**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2002.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod., São Paulo, v. 16, n. 2, ago. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01036513200600020007&ln g=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01036513200600020007&ln g=pt&nrm=iso)>. acessos em 28 dez. 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, São Paulo, 2006.

BRADLEY, Jana. **Pesquisa metodológica**. Livraria Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático / Dênia Falcão de Bittencourt; design instrucional Lucésia Pereira**. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

CDL. **CDL CAMPINA GRANDE**. Disponível em <<http://www.cdlcampina.org.br/portal/>> Acesso em 25 de Julho de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/Idalberto chiavenato . 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**/Idalberto Chiavenato. – 2 ed. – rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª reimpressão.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**/Reinaldo Dias – Campinas, SP: Editora Alinca, 2003. – (Coleção Administração & Sociedade/organizador Reinaldo Dias). 2ª Reimpressão, 2007.

FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. **Environmental variations in studies of organization behavior**. In: Psychological Bulletin, Baltimore, 1999.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional** Formação, tipologias e impactos. São Paulo, Makron, McGraw Hills, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

JESUS, Sergio Luiz. **A importância da missão, visão e valores de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MARQUES, José Roberto .**Conceito de comportamento organizacional**. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-comportamento-organizacional/>> Acesso em 09 de fev. De 2013.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**/ Andrew Mayo; tradutora Julia Maria Pereira Torres; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Herivelto. **As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em educação**. In: Revista Ensaio. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, nº 35, abril/junho de 2002.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional**. VIII Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/32914309.pdf>> Acesso em 13/03/2013.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2010.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson; SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. 2007. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)>. Acesso em 23 jan. 2013.

RUSSO, Maria Giuseppe. **Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **FLEURY, M. T. Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar. **A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 1992.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4<sup>TM</sup> ed. Ver. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância/UFSC, 2005.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, 2003.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. **Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ**. Revista de Administração e Contabilidade, 1998.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRÁS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas**.

Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 5ª ed. 1998.

SCHNEIDER, Willian E. Uma Alternativa a Reengenharia. 1 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

TANURE, B. Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



## ANEXO

### PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### I – Perfil do colaborador

##### a) Departamento:

Compras       Departamento Comercial       Administração

##### b) Nível hierárquico:

Gerente     Supervisor     Técnico     Administrativo     Operacional

##### c) Tempo de empresa:

Menos de 1 ano       1 a 3 anos                       3 a 5 anos  
 5 a 10 anos               Mais de 10 anos

##### d) Gênero:

Masculino                       Feminino

##### e) Faixa etária:

Entre 18 e 25 anos  
 Entre 25 e 30 anos  
 Entre 30 e 40 anos  
 Entre 40 e 50 anos  
 Mais de 50 anos

#### I – Instruções de preenchimento

Você está recebendo o questionário Pesquisa de Cultura Organizacional, a qual tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos de nossa empresa. Queremos, com os resultados, melhorar a qualidade do nosso ambiente de trabalho. Por isso, sua participação é muito importante para nós.

Leia com atenção cada pergunta e use de toda sinceridade ao responder, Não é necessário escrever seu nome no formulário.

Para responder as perguntas, é preciso apenas assinalar com um “X” a resposta escolhida na escala de 1 a 5, em que:

- 1 - Equivale à Discordo totalmente.
- 2 – Equivale à Discordo
- 3 – Equivale à Não tenho opinião
- 4 – Equivale à Concordo
- 5 – Equivale à Concordo totalmente

nº	AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
1	Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa					
2	Há respeito para com os colaboradores					
3	Estou satisfeito com a minha função.					
4	Estou satisfeito com o meu departamento /serviço					
5	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.					
6	O crescimento profissional é recompensado financeiramente nesta empresa.					
7	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
8	Existem celebrações dos êxitos que a Organização alcança.					
9	As ideias criativas dos empregados são aproveitadas para o alcance de melhores resultados.					
10	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
11	Os problemas interdepartamentais são resolvidos de forma satisfatória para todos					
12	No meu departamento desenvolvem-se planos para o futuro					
13	Sou otimista sobre o futuro do meu departamento					
14	No meu departamento conhecemos e compreendemos as normas e procedimentos da função exercida.					
15	Os colaboradores são tratados com justiça e respeito.					
16	As reuniões são planeadas com bastante antecedência.					
17	Os gestores dedicam tempo para se relacionar informalmente com os seus subordinados					
18	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são modelos a serem seguidos.					
19	Eu compreendo os processos-chave da minha Organização					
20	Eu indicaria meus amigos e parentes para trabalhar nesta empresa como alternativa de emprego.					