

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**ENIVALDA ALVES DA SILVA PINA**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE AFETAM O  
CLIMA ORGANIZACIONAL NA LINHA DE  
PRODUÇÃO DE MONTADORAS DE VEÍCULOS**

**Taubaté - SP**

**2012**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**ENIVALDA ALVES DA SILVA PINA**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE AFETAM O  
CLIMA ORGANIZACIONAL NA LINHA DE  
PRODUÇÃO DE MONTADORAS DE VEÍCULOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Antônio Faria Neto

**Taubaté - SP**

**2012**

**ENIVALDA ALVES DA SILVA PINA**

**ANÁLISE DOS FATORES QUE AFETAM O CLIMA ORGANIZACIONAL NA  
LINHA DE PRODUÇÃO DE MONTADORAS DE VEÍCULOS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Faria Neto.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Antonio Faria Neto**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

Assinatura \_\_\_\_\_

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Valesca Alves Corrêa**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

Assinatura \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Felipe Chibas Ortiz**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a meu esposo Elton Alves Pina, minhas filhas Giovanna Silva Pina e Giulia Silva Pina, minha mãe Maria e meu pai Douglas que não mediram esforços para ajudar-me nessa batalha e a toda minha família, aos meus mestre e docentes aos meus amigos que formaram o meu grupo de trabalho neste curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Por mais esta conquista agradeço a Deus, pai da infinita sabedoria que me permitiu marcar mais um tento na jornada da busca do conhecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Faria Neto, por ter estendido suas mãos num gesto amigo no momento em que mais precisei pelos incansáveis dias de orientação e dedicação, pelo ensinamento essencial para a conclusão deste trabalho.

A professora Dra. Marta Maria Nogueira Assad, que com seu profundo conhecimento, fez despertar em mim à vontade de continuar lutando por um ideal. Que com seu jeito espontâneo e amigo levou-me a complementar meus conhecimentos na disciplina de metodologia e entender como se tornam importantes determinados instrumentos e ações, em mão de pessoas responsáveis e hábeis.

À minha família que, com resignação, suportou diversos momentos de tensão e indisponibilidade de minha pessoa em nosso dia-a-dia, entendendo o quanto era, e é importante, o curso que fiz e aonde ele irá me levar. Que me apoiou em meus objetivos.

## RESUMO

Esta dissertação objetiva analisar, a avaliação de clima organizacional que tem por objetivo central identificar e analisar a relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de avaliação de clima organizacional, em empresas montadora no ramo automotivo. As variáveis utilizadas e relacionadas são: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. A fundamentação teórica da pesquisa de clima é proveniente da Escola Comportamental. Para identificar a relação entre as variáveis, utilizou-se o questionário do Great Place to Work Institute, adaptado para o contexto da pesquisa. O método de pesquisa utilizado é survey, de natureza quantitativa-descritiva. A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do ramo automotivo na linha de produção e no departamento administrativo localizada na região do Grande ABC em São Paulo. As conclusões da pesquisa indicam a validade do modelo em que a percepção do comportamento das chefias influencia as variáveis: respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, evidenciando o impacto desta variável. O estudo em questão abre possibilidades para novas pesquisas relacionando outros fatores que impactam o clima organizacional e a identificação das variáveis que impactam a variável respeito e também possíveis desvio de conduta.

Palavras-chave: Clima organizacional, cultura organizacional, comportamento das chefias.

## **ABSTRACT**

This dissertation is focused on analyzing core organizational climate assessment aims to identify and analyze the fundamental relationship between management behavior variable and other variables to assess the organizational climate in assembler only automotive companies. The variables used are: respect, fairness, pride and camaraderie. The theoretical foundation of climate research comes from the School of Behavior. To identify the relationship between the variables, we used the questionnaire of the Great Place to Work Institute, adapted to the context of current research. The technique used was the survey research, quantitative-descriptive instrument. The research technique was used a large company in the automobile production line and the administrative department located in the Greater ABC region in São Paulo. The results indicate the validity of the model in which the perception of leadership behavior influences the variables: respect, fairness, pride and camaraderie, which show the impact of this variable. This study opens new possibilities for research regarding the involvement of other factors affecting the organizational climate and the identification of variables that influence the variable and also about possible misconduct.

**Keywords:** Organizational climate, organizational culture, the behavior of managers.

## RESUMEN

Esta disertación tiene como foco central analizar la evaluación del clima organizacional y tiene como objetivo identificar y analizar la relación fundamental entre variable comportamiento de los directivos y otras variables para evaluar el clima organizacional en las empresas del sector automovilístico. Las variables utilizadas son: respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Los fundamentos teóricos de la investigación del clima provienen de la Escuela del Comportamiento. Para identificar la relación entre las variables, se utilizó el cuestionario de la Great Place to Work Institute, adaptada al contexto de la investigación actual. La técnica de investigación utilizada fue el survey, instrumento cuantitativo-descriptivo. La técnica de investigación fue utilizada en una gran empresa en la línea de producción de automóviles y el departamento administrativo ubicado en la región del Gran ABC, en São Paulo. Los resultados del estudio indican la validez del modelo en el que la percepción de la conducta de liderazgo influye en las variables: respeto, justicia, orgullo y camaradería, que muestra el impacto de esta variable. Este estudio abre nuevas posibilidades para la investigación a respecto de la vinculación de otros factores que afectan el clima organizacional y la identificación de las variables que influyen en la variable y también acerca de una posible mala conducta.

Palabras clave: Clima organizacional, cultura organizacional, el comportamiento de los directivos.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Fluxograma das etapas da pesquisa .....	34
Figura 02 – Gráfico reconhecimento do funcionário. ....	43
Figura 03 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário .....	43
Figura 04 – Gráfico clareza das normas de trabalho .....	44
Figura 05 – Gráfico ambiente de trabalho. ....	44
Figura 06 – Gráfico oportunidade de crescimento. ....	45
Figura 07 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário. ....	45
Figura 08 – Capacidade da empresa em ouvir o funcionário. ....	46
Figura 09 – Gráfico orgulho da empresa em que trabalha. ....	46
Figura 10 – Gráfico ambiente competitivo. ....	47
Figura 11 – Gráfico Gerenciamento de conflitos. ....	47
Figura 12 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário. ....	48
Figura 13 – Gráfico Trabalho em equipe.....	48
Figura 14 – Gráfico Trabalho em equipe.....	49
Figura 15 – Gráfico senso de justiça do funcionário. ....	49
Figura 16 – Gráfico senso de justiça do funcionário. ....	50
Figura 17 – Gráfico senso de justiça do funcionário. ....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fontes adicionais de pesquisa.....	40
Quadro 02 – Classificação da dispersão em função do coeficiente de variação .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Resumo da avaliação das questões do questionário .....	42
Tabela 02 - Matriz de correlação entre as respostas .....	52

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo da Pesquisa .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivo Especifico .....	13
1.2 Delimitação da Pesquisa.....	13
1.3 Justificativa da Pesquisa .....	14
1.4 Estrutura do Trabalho .....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	15
2.1 Contextualização .....	17
2.2 Clima Ético e Organizacional.....	27
2.3 Cultura Ética e Organizacional.....	28
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.1 Descrições das Etapas da Pesquisa.....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	35
4.1 Resultados da Pesquisa Bibliográfica.....	35
4.2 Resultados dos Questionários Fechado .....	41
4.2.1 Análise das respostas .....	43
4.2.2 Análise de correlações entre as respostas .....	52
5 CONCLUSÕES .....	54
REFERÊNCIAS .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se pensa em organização, a visão se volta a uma estrutura organizacional que define como são divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos seus diversos cargos (ROBBINS, 2002).

De acordo com Morgan (1996, p.43)

as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organização em diferentes tipos de ambiente Morgan (1996, p.43).

Deste modo, a compreensão do clima organizacional pode proporcionar uma visão mais clara e reveladora a respeito da organização, o que irá fornecer aos gestores subsídios para implementar ações que contribuam para o aumento da produtividade.

Na visão de Champion (1988) o clima organizacional é visto como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Sendo assim, pode-se afirmar que nem todos têm a mesma percepção. O clima reflete o comportamento organizacional, a qualidade própria inerente a uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Embora a influência do clima organizacional se faça sentir em todos os setores industriais, é forçoso crer ele é particularmente notado nas indústrias automotivas por conta dos fortes movimentos sindicais que eclodiram na década de 1980.

O poder dos sindicatos e das centrais sindicais está diretamente relacionado à forma com que as direções sindicais e a base de trabalhadores se organizam e relacionam. O poder sindical desse período só se tornou realidade porque o sindicato dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo tinha uma alta taxa de sindicalização, um alto poder de mobilização e um amplo apoio na sociedade civil.

Segundo Lobo (1988), a diferença de interesses entre empregado-empresa é fundamental para compreender que o próprio sindicato representa uma contradição em si, pois tenta solucionar um conflito gerado pelas deformações da estrutura econômico-social (aqueles que alugam sua força de trabalho e aqueles que pagam por esse aluguel com o objetivo de obter lucro, e que, portanto, têm interesses opostos) usando os instrumentos dessa mesma sociedade.

Concorda-se com Turner (1999), que desvio é o comportamento que viola normas bastante estabelecidas na sociedade. Na medida em que as sociedades se tornam maiores, mais complexas e diversificadas, aumenta a frequência com que ocorrem os desvios, pois, tanto as forças formais quanto as informais de controle social, tornam-se inadequadas.

Conforme Vardi, (2001) encontrou uma relação negativa significativa entre clima organizacional e má conduta na organização. Para ele, as atividades de má conduta, informadas por gerentes e empregados, foram negativamente relacionadas com as dimensões de Climas Éticos, conforme definido por Victor e Cullen (1988). Não surpreendentemente, há um interesse crescente entre cientistas organizacionais e profissionais nos padrões e fatores motivacionais que afetam tais comportamentos, e também nas suas conseqüências para as organizações e seus membros (GIACALONE; GREENBERG, 1997).

Vardi e Wiener (1996) propuseram dois tipos principais de antecedentes de mau comportamento no trabalho. São os fatores individuais, como insatisfação, personalidade e desenvolvimento moral, e fatores organizacionais, entre eles os objetivos, o clima organizacional e os sistemas de controle. Esses autores, e outros como Boye e Jones (1997), Kunda (1992) e Treviño (1986), acreditam que o comportamento individual é fortemente influenciado pelo sistema de valores da organização, que está no cerne de sua cultura e clima.

## **1.1 Objetivo da Pesquisa**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo principal identificar na literatura especializada fatores que afetam o clima organizacional.

### **1.1.2 Objetivo Específico**

Especificamente pretende-se observar como os funcionários de uma montadora automotiva percebem a aplicação desses fatores em sua empresa e como a aplicação desses fatores afetam o desvio de conduta dos funcionários.

## **1.2 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa montadora do setor automotivo de grande porte, situada no grande ABC.

A empresa possui mais de mil funcionários e está no mercado mais de 20 anos, produzindo veículos leves e veículos pesados.

## **1.3 Justificativa da Pesquisa**

A escolha desse tema surgiu da necessidade de identificar causas que possam interferir negativamente no comportamento dos empregados, em relação ao seu trabalho ou à organização. Permite que ações corretivas possam ser adotadas atuando-se sobre as referidas causas, com dados concretos, coletados através das pesquisas de clima organizacional, que passa a ser uma importante ferramenta para fortalecer a aliança entre empregado-empresa e também analisar as percepções dos funcionários quanto à empresa em que trabalha.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos descritos abaixo:

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica do tema com o objetivo de se aumentar a base de conhecimentos teóricos sobre o tema, ao mesmo tempo em que procura identificar questões clássicas a respeito do tema que deverão compor o questionário fechado que será utilizado como ferramenta para a realização desta pesquisa.

O capítulo 3 consiste na apresentação do procedimento metodológico, onde são apresentados os meios e os métodos empregados para a realização desta pesquisa.

O capítulo 4 apresenta a tabulação das respostas dos questionários fechados, bem como sua análise descritiva utilizando-se de técnicas e ferramentas clássicas da estatística. Para concluir é apresentada uma análise da correlação entre as respostas do questionário.

O capítulo 5 reúne as conclusões e comentários que foram feitos ao longo do texto.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que se relacionam a fatores de clima organizacional.

Segundo o autor Robbins (1999), quaisquer previsões sobre desempenho de um grupo devem começar por reconhecer que grupos de trabalho é parte de uma organização maior e que fatores como estratégia da Organização, estrutura de autoridade, procedimentos de seleção e sistemas de recompensas podem proporcionar um clima favorável ou desfavorável para o grupo funcionar.

Robbins (1999) nos dá exemplo, se uma organização é caracterizada por desconfiança entre a administração e os trabalhadores são mais prováveis que grupos de trabalho nessa organização desenvolvam normas para restringir esforços e resultado, ao contrario de grupos de trabalho em uma organização onde a confiança é alta. Assim, os gerentes não devem olhar qualquer grupo isoladamente. Em vez disso, eles devem começar por estimular o nível de apoio que as condições externas proporcionam ao grupo de trabalho ser produtivo quando a organização geral da qual faz parte esta crescendo e tem tanto apoio da administração de topo quanto recursos abundantes. De forma semelhante, um grupo é provavelmente mais produtivo quando seus membros têm as habilidades exigidas para fazer as tarefas do grupo e as características de personalidade que facilitem trabalhar bem junto.

De acordo com Robbins (2002), no mundo organizacional atual existem líderes adotando práticas gerenciais totalmente adversas as reais necessidades e exigências do sistema produtivo capitalista e, no século XXI, do chamado capitalismo flexível toyotista. O campo do comportamento organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance dos resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.

Aspectos como percepção, atitudes, valores, diversidades, assedio moral, estruturas e processos de grupos tornam-se essenciais para um modelo de gestão que transcenda as maiores expectativas. Preparar as pessoas e as organizações para os desafios do futuro exige um continuo repensar e aprender as novas formas de comportamento de todos os participantes dentro da organização.

Conforme Davis e Newstrom (2001, p.32), "[...] o ambiente de trabalho está repleto de mudanças que perturbam o sistema social e obrigam os funcionários a se ajustar, respondendo



com razões emocionais e racionais. A resistência a mudanças pode ser lógica, psicológica e sociológica". Contudo, o estudo do comportamento humano no trabalho há de ser sistemático, rigoroso, e é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial, considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito.

De acordo com Hampton (1973, p.45), “[...] o comportamento humano nas organizações aparece em contextos, que incluem fatores sociais, tecnológicos e administrativos. Chamado de comportamento organizacional surge da ação recíproca dessas propriedades estruturais da organização e das psicológicas dos indivíduos”.

Para obter um desenvolvimento profissional, de acordo com Stefano e Ferraciolli (2004), a empresa precisa estar atenta a diversa maneira de comunicações existentes. Portanto, a transferência de significado envolve um emissor, que transmite a mensagem, e também um receptor, que a compreende. A comunicação não se limita a fala, existe na verdade um processo que deve ser seguido para uma boa comunicação, sendo esse processo o canal que pode influenciar pessoas na decodificação da mensagem transmitida. A cultura e o clima organizacional, desta forma, são canais de linguagem e comunicação dentro da organização.

O comportamento humano dentro das organizações têm sido forte vínculo com o papel e estilo de liderança, pois estes influenciam decididamente o clima organizacional. A liderança satisfatória contribui para a motivação da equipe, para o comprometimento dos funcionários, para a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador através de feedback, respeito e credibilidade.

As lideranças de uma empresa, quando conscientes de seu papel perante o clima organizacional e a motivação de seus subordinados, de acordo com Guimarães; Barbero e Bose (2004) estão envolvidas diretamente não apenas com a qualidade de seus produtos e serviços, mas também com a qualidade do relacionamento, comunicação e trabalho integrado de seus funcionários.

O comportamento na organização, ainda segundo os autores Guimarães; Barbero e Bose (2004) são influenciados pelo poder, este entendido como veículo de resolução dos conflitos ou de acentuação dos mesmos. Ele influencia a forma de trabalhar das pessoas, que consegue o quê e quando dentro da empresa, tornando o ambiente de trabalho aversivo, competitivo, amistoso ou prazeroso. Nas palavras de Fleury e Fischer (1996, p.55).

As organizações, na determinação da forma e do conteúdo das regras e princípios que regem as relações no seu interior, procuram apresentá-los como uma necessidade, como ordem das coisas, acima da própria vontade, No entanto, através delas procuram organizar as

relações contraditórias entre os grupos sociais existentes, assim como os conflitos oriundos a partir da lógica interna.

Desta forma o poder é uma realidade presente em todos os âmbitos da vida humana e interfere nas formas de ser e atuar das pessoas e dos grupos. Existem diversas fontes de poder, segundo critérios e enfoques variados, e estas são influenciadas amplamente no comportamento humano dentro das organizações. Assim, pode-se citar como exemplos de poder: a autoridade formal ou cargo na estrutura organizacional, o controle sobre algum recurso escasso, o conhecimento ou informação incomum, o acesso a determinada tecnologia, a empatia ou posse de personalidade condizente, etc.

Considerado como a dimensão fundamental no relacionamento entre as pessoas, o poder influencia todo o contexto de trabalho e age, principalmente, no comportamento humano, definindo papéis e ações, e gerando no grupo sentimentos diversificados: descontentamento, motivação, empenho, iniciativa, desvalorização, entre outros.

De acordo com Guimarães; Barbero e Bose (2004), o processo de influência social e o estilo de poder empregado nos níveis organizacionais vêm, portanto, interferir decisivamente sob o clima organizacional, sob o desempenho das pessoas e no desenvolvimento da organização. A interface entre poder, comportamento humano e clima organizacional, portanto, deve ser considerada como um dos fatores de preocupação, estudo e compreensão dos gestores humanos e dos líderes organizacionais.

## **2.1 Contextualização**

Muito se fala em Cultura e Clima Organizacional. Uma faz parte da outra, porém não são a mesma coisa.

A investigação de clima organizacional para Lobo (2003, p.21) “é susceptível de adequar conhecimento dos mecanismos não estritamente econômicos e físicos subjacentes à organização e que a sua identificação pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional”. A autora afirma que inicialmente o problema não era simplesmente definir clima, mas descobrir a causa dos comportamentos coletivos, e então foram desenvolvidos alguns estudos empíricos presentes na Escola Comportamental.

De acordo com Kozlowski, Doherty (1989) e Lobo (2003) apud Lemos (2007), o desenvolvimento teórico sobre clima organizacional evoluiu, mas o construto ainda possui numerosas controvérsias, ambigüidades e dificuldades metodológicas.

A Cultura Organizacional determina as normas de comportamento das pessoas dentro de uma empresa, e também daqueles que dela participam indiretamente.

Litwin e Stringer (1968), baseados na teoria da motivação humana, de McClelland, identificaram e classificaram em três as necessidades sociais básicas dos indivíduos: realização, afiliação e poder. Realizaram pesquisas empíricas, em três diferentes companhias, de maneira que os dirigentes de cada uma delas atuassem de acordo com essas necessidades sociais. Os autores concluíram que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, de acordo com o estilo de liderança imposto pelos dirigentes, causando influência no comportamento e no desempenho das pessoas e na saúde da organização.

Silva (2003) apud Lemos (2007), afirma que no Brasil, o estudo de clima organizacional iniciou na década de 70, com o trabalho de Saldanha (1974), que discutiu a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos nas organizações, a função do psicólogo organizacional e salientou a importância de estratégias que promoveriam uma atmosfera organizacional favorável para o seu desenvolvimento. Souza (1978) estudou de forma comparativa o clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade. O objetivo do estudo foi demonstrar a utilidade da escala Kolb (1978) no diagnóstico do clima e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

Geralmente as empresas têm suas normas reunidas em um código de conduta ética voltado para a organização, o qual todos os funcionários devem ter ciência das normas e procedimentos internos e se adequar a esse tipo de comportamento desejado dentro da empresa.

O Clima Organizacional é dependente de fatores que influenciam a vida das pessoas dentro da empresa, que alteram a motivação dos funcionários, o que provoca a estimulação e níveis diferentes de satisfação e de produtividade.

Quanto maior a influência positiva, tanto melhor o Clima Organizacional e mais elevado a eficiência e eficácia resultante. Para Morgan (1996, p. 41), “Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”.

As organizações em sua maioria possuem sua própria cultura. Para se conhecer uma organização devemos primeiro conhecer sua cultura. As formas como seus membros

interagem, trabalham, suas atitudes e comportamentos fazem parte dessa cultura. As maneiras como as pessoas se comportam e executam suas atividades dentro das organizações depende, em grande parte, das políticas e diretrizes que as organizações desenvolvem, principalmente a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. É uma nova visão que não se limita apenas ao recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência.

Nesse caso, numa organização as pessoas requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias eventualidades internas e externas e estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas intrínsecos e extrínsecos que podem afetar o seu desempenho organizacional. Nisso justifica essa atenção às pessoas, uma vez que algumas têm controle de si e outras não.

Em uma organização as pessoas convivem socialmente, aprendem umas com as outras, assimilam novos padrões, pois dividem um mesmo espaço social e no momento que passam a compor um grupo social, incorporam os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o colaborador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais, indo, à busca também, da satisfação de suas necessidades. O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida.

A cultura organizacional deve ser observada para que haja efetividade como resultado desejado, muitas vezes propostas levadas às organizações são modelos incompatíveis com a sua cultura, e ocorre que as transformações desejadas são descartadas pelas pessoas que não as incorporam ao seu dia-a-dia.

Portanto, a cultura organizacional é extremamente importante, pois é a principal fonte de identidade organizacional e representa um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, como a maioria percebe as coisas, o modo de pensar e os valores individuais ou coletivos.

Para Fischer (2002, p.153) “a organização pode, por exemplo, dispor de excelentes instrumentos de gestão, porém não oferecer as pessoas condições de desenvolver habilidades que façam esses instrumentos funcionar com rendimento máximo”.

Por meio da cultura de uma empresa nota-se a maneira como essa empresa afeta e reflete questões de poder, estrutura e desenho da organização, seus elementos culturais como informação social. A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus

membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmo e seu trabalho (WAGNER & HOLLENBECK, 2000).

Este estudo preocupa-se com a percepção do empregado dentro da organização, a qual é responsável pela base de valores instalada no procedimento do empregado, que contribui para fragilizar o clima organizacional. Considerou-se fundamental a teoria de Kohlberg (1964), o qual defende que os julgamentos e normas morais devem ser entendidos como construções universais dos agentes humanos que regulam as suas interações sociais, em vez de reflexões passivas de qualquer fato externo ou de emoções internas.

Os níveis de desenvolvimento dessa perspectiva sócio-moral, baseados em Kohlberg, possibilitam uma organização geral do julgamento moral e servem para informar e unir outros conceitos morais mais específicos, como a natureza do moralmente certo ou bom, reciprocidade moral, regras, direitos, obrigações ou deveres, equidade, conseqüências do bem-estar e valores morais como a obediência à autoridade, a preservação da vida, a manutenção de contratos e de relações afetivas (COLBY & KOHLBERG, 1984).

Kohlberg (1964) organizou uma série de seis estágios e três níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional), dois estágios em cada nível, do desenvolvimento e articulação do julgamento moral, que se estende da infância à vida adulta. O autor fundamentou seu trabalho na classificação de tipos de raciocínio moral apresentados pelos indivíduos, quando eles eram confrontados com dilemas hipotéticos. Sua descrição engloba o pré-moralismo, passa pelo conformismo e se estende até a moralidade de princípios individuais.

No primeiro nível, denominado pré-convencional, não existe internalização de princípios morais. O ato é julgado pelas suas conseqüências e não pelas suas intenções, pois os indivíduos não chegaram a entender e respeitar normas e expectativas compartilhadas. Este é característico da maioria das crianças com menos de nove anos, de alguns adolescentes e de muitos criminosos, adolescentes e adultos (KOHLBERG, 1964).

No segundo nível, chamado convencional, já existe a internalização, o indivíduo acredita no valor e no reconhecimento daquilo que julga por excelência. A moralidade consiste de regras morais, papéis e normas socialmente compartilhados. Este nível é o da maioria dos adolescentes e adultos da sociedade moderna americana (KOHLBERG, 1964).

No terceiro nível, conhecido por pós-convencional, há o questionamento das leis estabelecidas e o reconhecimento de que podem ser injustas e devem ser alteradas. As pessoas entendem e aceitam as regras da sociedade, mas essa aceitação se baseia na formulação de princípios morais gerais que sustentam essas regras. Seguem princípios de consciência e não

pela convenção. Este nível alcançado por uma minoria de adultos (em torno de 5%), geralmente depois dos vinte anos (Kohlberg, 1964).

Os estágios de julgamento moral, propostos por Kohlberg, dos quais dois estão compreendidos dentro de cada um dos níveis já descritos, são os seguintes:

- Primeiro estágio: orientação para a punição e obediência – caracteriza-se pela moralidade do ato definida em termos de conseqüências físicas para o agente. Se a ação é punida, está moralmente errada; se não for punida, está correta.
- Segundo estágio: hedonismo instrumental relativista - a ação moralmente correta é definida em termos de prazer ou da satisfação das necessidades da pessoa. Este estágio é caracterizado pelo egoísmo, pela moral relativa e o ato moral é um instrumento de satisfação pessoal.
- Terceiro estágio: moralidade do bom garoto, de aprovação social e de relações interpessoais – o comportamento moralmente correto é aquele que leva à aprovação dos outros. Neste estágio surge a concepção da equidade. Lourenço (1992) comenta que neste estágio há uma orientação para a moralidade interpessoal, isto é, uma tendência para se agir de modo a ser bem visto aos olhos dos outros ou a merecer o seu respeito, estima e consideração.
- Quarto estágio: orientação para a lei e a ordem: existe o respeito pela autoridade, regras fixas e pela manutenção da ordem social. A justiça tem a ver com a ordem social estabelecida (indivíduo e sistema), e não é uma questão de escolha pessoal moral.
- Quinto estágio: orientação para o contrato social – o indivíduo admite que as leis ou costumes morais podem ser injustos e devem ser mudados pelos canais legais e contratos democráticos.
- Sexto estágio: princípios universais da consciência - o indivíduo reconhece os princípios morais universais da consciência individual e age de acordo com eles. Estas obrigações morais envolvem o princípio de justiça, princípio da capacidade de se colocar no lugar do outro e o princípio do respeito pela personalidade.

Uma análise dos estágios de Kohlberg remete aos princípios aristotélicos. Segundo Aristóteles (1979) como toda atitude ética inclui a necessidade de escolher deliberadamente entre vários atos possíveis, esta escolha deve basear-se, por sua vez, em uma preferência.

Escolhe-se tomar tal atitude porque ela se apresenta como mais digna mais elevada moralmente, ou mais valiosa.

Vázquez (2002) corrobora esta idéia ao afirmar que o valor não é propriedade dos objetos em si, mas ele só atinge propriedade graças à sua relação com o homem, enquanto sujeito social. Apesar de que os objetos também têm um valor em função de certas propriedades objetivas, é o homem, como ser histórico-social e a sua atividade prática, que cria os valores e os bens nos quais acredita e segue. Portanto, os valores são criações humanas, e só existem e se realizam no homem e pelo homem.

De acordo com o crescimento e a complexidade do cenário de atuação das empresas, cresce também o risco que as organizações correm em enviar sinais desordenados para seus funcionários, ao estabelecer critérios e prioridades, dissociados de sua estrutura, princípios e práticas. Tal dissociação pode gerar conflito entre o papel de um indivíduo e seus valores ou crenças, afetando suas escolhas e decisões. As formas de reconhecimento e recompensa, por exemplo, constituem dimensões críticas da gestão de pessoas e da formação da cultura organizacional. Mais do que poder de compra ou o padrão de vida que as formas de recompensa proporcionam aos funcionários, sua importância parece estar atrelada ao valor simbólico de quanto o indivíduo vale para aquela organização.

Diversos autores têm conceituado sobre clima organizacional. Partindo das premissas a análise sistemática classificada como clima organizacional foi realizada por Argyris (1960), na qual ele concluiu que as organizações precisam criar um ambiente interpessoal de confiança mútua, abertura e de baixo nível de ameaça.

Outros, porém como Kolb, Rubin e McIntre (1978) identificam ainda aspectos relacionados como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano.

Souza (1978, p. 37) considera que o clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Ainda segundo a autora, quando as variáveis culturais são alteradas, ocasionam alterações no clima.

Não fica difícil perceber o quanto a cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante. Nesse

sentido, a cultura de uma empresa acaba reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado.

Estendendo o conceito à teoria organizacional, as empresas passaram a adotá-lo em suas práticas de gestão. A análise do clima organizacional é um processo importante, pois a realidade que a chefia imagina pode ser diferente daquela percebida por suas próprias atitudes e expectativas. “ O comportamento humano individual varia conforme a regra e essa variação é condicionada pela tensão entre a auto-percepção e o ambiente psicológico, onde o indivíduo está inserido (ASHKANASAY; WILDERON; PETERRRSON, 2000).”

Verifica-se que o clima organizacional afeta diretamente o ambiente, a cultura, a atmosfera organizacional, tornando-se um conceito fundamental para descrever o sentimento das pessoas nas organizações as quais estão diretamente ligadas. De acordo com Fleury (2002, p.291) O clima organizacional refere-se à:

Percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externos à organização. A idéia do clima organizacional remete a noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia um evento ou um boato.

De acordo com Luz (2003), clima organizacional é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento. Luz (2003) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções, dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Luz (2003) a satisfação dos funcionários é a referencia mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

O autor complementa ainda que não dá para falar sobre clima organizacional sem traçar paralelo com a cultura organizacional. São conceitos que se completam. É conveniente explorar um pouco esse tema, para entender sua influencia sobre o clima das empresas.

Para Mello (2004) os motivos ou necessidades são as razões subjacentes ao comportamento. Os motivos são os porquês do comportamento, são as molas propulsoras para a ação. Os motivos dirigem-se para objetivos e necessidades da empresa e estão implícitos no



planejamento estratégico, contudo é na definição dos objetivos e necessidades dos indivíduos que reside o maior obstáculo.

Vários são os elementos típicos que contribuem para um clima favorável na organização. Entre tais elementos, podem ser citados: qualidade de liderança, quantidade de confiança, responsabilidade, tipo de comunicação, oportunidade, participação, controle, cooperação, clareza organizacional, estrutura, remuneração, benefícios, apoio e calor humano, ética empresarial, reconhecimento, dentre outros.

No Brasil, de acordo com Mello (2004) o enfoque das pesquisas de Souza (1977, 1978), Xavier (1986), Gutierrez (1988) retrataram clima como o modelo de variável interveniente, no qual a motivação, desempenho e satisfação no trabalho aparecem como variáveis dependentes. A estrutura organizacional (escalão hierárquico), a natureza das tarefas desempenhadas (atividades fins e atividades meio), a natureza dos negócios da empresa, missão organizacional, foram tratadas como variáveis independentes.

O presente enfoque pressupõe que o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo conseqüências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho organizacional.

Vivem-se tempos de grandes mudanças e, neste contexto, o clima organizacional desempenha importante papel. Se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos.

Bispo (2006) discorre sobre a pesquisa de clima organizacional ser uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável.

De acordo com Lemos (2007) nos conceitos de clima organizacional, de acordo com a abordagem perceptual, constata-se a presença de dois aspectos: o caráter perceptivo e individual. A percepção é um processo subjetivo e desempenha um importante papel na motivação e para compreender o comportamento no trabalho e da organização.

O clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O

clima é resultante de interatividade e sujeito às mudanças que emergem do ambiente de convivência organizacional e da cultura da organização. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável.

Na avaliação dos autores Koslowiski e Doherty (1989) apud Lemos (2007), que consideraram a interatividade e harmonia na formação de percepções de clima, principalmente nos processos individuais, ou seja, indivíduos semelhantes são atraídos para o mesmo tipo de organização, socializados de maneira idênticos e expostos a características semelhantes dentro de contextos, e compartilham as interpretações com outros indivíduos a respeito da organização em que trabalham. Após decorrer certo tempo este processo tende a implicar em consensos nas percepções a respeito do clima organizacional.

De acordo com a afirmação de Gasparetto (2008, p.52) a pesquisa de clima organizacional assume a função de um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos funcionários a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados”. Conforme análise do autor o objetivo da pesquisa de clima é buscar dentro de uma organização os pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação”, e então passar a reforçá-los. O autor afirmar que a pesquisa de clima é antes um meio do que um fim, para compreender o que pensam os funcionários e, assim, poder tomar atitude no que se refere à administração dos recursos humanos.

Para Ornellas (2008) é possível perceber, o conceito de Clima Organizacional tem diferentes abordagens teóricas e vem evoluindo de acordo com as teorias organizacionais, o enfoque é voltado para atributos individuais e envolve a mensuração perceptiva dos indivíduos. Dessa forma vê-se o clima como um conjunto resultante das percepções individuais e das percepções globais manifestadas pelos indivíduos na organização, avaliadas através de recursos perceptuais.

Dentro do contexto das empresas pode-se dizer que o Clima Organizacional refere-se à qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela “atmosfera psicológica” que se percebe ao entrar num determinado ambiente e que faz com que se sinta mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar. Somos influenciados pelo Clima Organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciemos.

Na visão de Gosendo (2009) clima organizacional é um fenômeno de grande relevância, frente ao impacto que tem sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos

no ambiente de trabalho. Percebe-se que, certamente o estilo de liderança das chefias influencia a percepção dos empregados em relação às características da organização, mas refere-se à forma como as chefias lidam com seus subordinados, o que é denominado na literatura de liderança como estilo de liderança ou de gerenciamento.

Compreende-se, no entanto, que os aspectos da estrutura e da gestão organizacional que condicionam o trabalho têm importante influência no clima organizacional. A percepção que os empregados têm sobre a qualidade do suporte oferecido pelos chefes, a avaliação que fazem dos treinamentos oferecidos, a orientação que recebem para focar na satisfação das necessidades dos clientes e o comprometimento dos empregados com a qualidade dos serviços prestados, são fatores que influenciam, de maneira importante, a formação do clima no contexto organizacional.

Oliveira (2010) ressalta que um nesse novo contexto, o conhecimento e a prática de princípios éticos servem de base para a coesão organizacional. Acrescentam um perfil de referência para as decisões corporativas, na medida em que exigem a análise dos diferentes interesses dos agentes envolvidos com a empresa e fazem com que sejam levados em consideração.

Canova e Porto (2010) defendem que dentre os fatores culturais existentes, os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional e, portanto, formam um indicador central para compreender como a cultura organizacional se configura como antecedente de comportamentos nas organizações. Assim, valores específicos à vida organizacional são denominados valores organizacionais e exercem influência sobre o ambiente organizacional porque são compartilhados pela maioria dos membros que nela atuam.

Desta forma as organizações devem ser entendidas a partir de seu contexto externo, também uma análise dos processos sociais que ocorrem dentro da organização requer que se considere a natureza do meio interno ou do seu clima organizacional.

Levando em consideração os aspectos e definições dos autores mencionados acima nota-se que existe um sentido semelhante, o que comprova o emprego da pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta extremamente importante para que a empresa conheça, com maior exatidão e tenham confiança nos dados, sua real condição a respeito da motivação, comprometimento e nível de relacionamento interpessoal.

## 2.2 Clima Ético e Organizacional

Clima freqüentemente é considerado como a percepção compartilhada de "como as coisas acontecem por aqui". Reichers e Schneider (1990) propuseram uma definição mais precisa: "Clima são as percepções compartilhadas das políticas organizacionais, práticas, e procedimentos, tanto formais quanto informais". Clima é, então, a representação percebida dos objetivos da organização e as maneiras adotadas para atingi-los. Visto que os membros também adicionam significados simbólicos a tais fatores (BRUNER, 1964), e esses significados influenciam as intenções, clima também é visto como um determinante importante do comportamento no trabalho (LITWIN; STRINGER, 1968; SCHNEIDER, 1975, 1980; TURNISPEED, 1988).

Schneider e Rentsch (1988) definiram o clima da organização como um construto multifacetado que reflete as funções organizacionais chaves, ou objetivos, tais como clima de segurança e clima de trabalho. Na mesma linha de raciocínio, pode-se afirmar que as organizações também têm climas éticos que refletem as percepções comuns e crenças relativas às expectativas organizacionais de conduta aceitável (VICTOR; CULLEN, 1988). Climas são considerados atributos organizacionais mais perceptíveis e mensuráveis do que culturas. Um clima específico, clima de trabalho, por exemplo, está intimamente relacionado às interações gerente-empregado, desempenho e eficácia, e, portanto, tem uma visibilidade mais imediata. A promoção e gerenciamento de climas éticos têm recebido considerável atenção empírica por parte de diversos pesquisadores que enfatizam a sua importância (CULLEN et al., 1989; PETRICK e MANNING, 1990).

Em concordância com o argumento de que existem múltiplos climas nas organizações (JOYCE; SLOCUM, 1984; SCHNEIDER, 1975; SCHNEIDER, 1980; RENTSCH, 1988), pode-se assumir que assim como há clima para liderança, clima para o poder, clima para realizações, clima para motivação, clima para criatividade (RENEWICK, 1975), clima para novos empregados (SCHNEIDER; BARTLETT, 1970), também existe um clima para má conduta organizacional (*Organizational Misbehavior* – OMB). Na literatura de pesquisa, o conceito mais próximo para clima organizacional relacionado à OMB é clima ético. Victor e Cullen (1988) conceituaram climas éticos como as percepções nas organizações que afetam as decisões que comportam conteúdos éticos.

Para fins deste estudo, clima da organização e clima ético são considerados facetas da cultura da organização. Por essa razão, será utilizado conjuntamente, na forma de “clima ético

e organizacional". Vardi e Wiener (1996) e Treviño (1986) sugeriram, em suas estruturas teóricas, que a cultura organizacional exerce um papel crucial na formação de disposições, intenções, e/ou decisões, que levam à má conduta organizacional. Conforme visto, as variáveis de clima ético representam a percepção dos empregados a respeito dos procedimentos e processos de trabalho, em organizações que têm conteúdo ético. A variável clima ético reflete as percepções gerais compartilhadas pelos membros, percepções que ajudam a entender fazer sentido do ambiente organizacional. Em outras palavras, pode-se argumentar que o clima ético tem um impacto mais imediato no comportamento (e mau comportamento) do que o clima organizacional, mas ambos prevêm o mau comportamento (má conduta). Seguindo Litwin e Stringer (1968), Schneider (1975) e Victor e Cullen (1988), espera-se que a relação entre OMB e clima ético seja mais forte do que a relação entre OMB e clima organizacional; e que, de acordo com Vardi e Wiener (1996) e Boye e Jones (1997), ambos os climas, organizacional e ético, irão prever a OMB (má conduta organizacional).

Então, qualidade de uma organização dependerá fundamentalmente dos valores que os seus líderes conseguem propagar por todos os níveis, do clima ético estabelecido. Como a qualidade não é atingida somente com técnicas, mas com pessoas, investir na promoção da qualidade de decisão, no "fazer" (técnica) e no "agir" (qualidades pessoais), fortalece e consolida a vida da empresa.

### **2.3 Cultura Ética e Organizacional**

Ashforth (1985), Moran e Volkwein (1992) demonstraram a relação entre cultura organizacional e clima organizacional. Enquanto cultura é conceituada em termos de valores compartilhados, e, portanto implícitos, clima expressa aquelas percepções compartilhadas por membros da organização que refletem o modo pelo qual eles compreendem e descrevem o seu ambiente organizacional (HELLRIEGEL; SLOCUM, 1974).

O desenvolvimento de uma cultura ética organizacional tem um papel preponderante na condução de mudanças eficientes e eficazes. A cultura organizacional apresenta-se como uma importante ferramenta de suporte para a disseminação e fortalecimento de novas diretrizes requisitadas por mudanças. Ela pode ainda ser considerada como uma importante força para moldar e manter a identidade de uma organização e renovar a dimensão cultural, para recuperar a multidimensionalidade do homem.

O termo cultura expressa o “complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e outras capacidades adquiridas pelo homem como o membro da sociedade” (JOHNSON, 1967, p.93). Segundo Kolasa (1978), cultura é simplesmente tudo o que existe no contexto social de determinado grupo de pessoas, e ela se refere às características que os indivíduos do grupo têm em comum, como a língua, o sistema de valores, as crenças.

Fora do contexto da antropologia, o conceito de cultura foi adaptado para as organizações. Entre os autores que se destacam neste deslocamento encontra-se Schein (1985, p.9), para quem cultura organizacional é:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas Schein (1985, p.9).

Segundo Kleiner (2001), uma empresa pode ter várias culturas, dependendo de sua dimensão, dos processos de diferenciação de suas unidades, dos resultados da interação da estrutura e dos processos com o contexto, e dos significados que os grupos componentes lhe atribuem. Collins e Porras (2000), bem como Peters e Waterman (1987), concordam que a cultura de uma empresa pode potencializar ou impedir a realização do seu intento estratégico, pelo menos tanto quanto a sua estrutura e processos de trabalho. A coerência entre o objetivo estratégico e os valores da cultura da empresa é um elemento indispensável para o sucesso empresarial.

Schein (1985) visualiza a cultura organizacional em três níveis interligados:

- Artefatos e criações, que correspondem às manifestações visíveis da cultura que incluem sua linguagem, arte, arquitetura, tecnologia. Os artefatos podem ser símbolos ou sinais que revelam sobre crenças, valores e os pressupostos da organização;
- Valores e ideologias, que são as regras, princípios, normas, valores e ética, que orientam tanto os fins de uma da sociedade como os meios através dos quais são alcançados. Este é o conceito mais aceito entre acadêmicos e administradores, pois a cultura é definida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização. Ressalte-se que a crença corresponde a tudo aquilo que as pessoas aceitam ser verdadeiro, ou não, em suas mentes, enquanto o valor representa tudo àquilo que é importante para as pessoas. Por isso, pessoas e organizações comportam-se de formas diferentes;
- Pressupostos básicos e premissas, que compreendem os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza humana, a natureza das relações do

homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço. Os pressupostos básicos são aqueles valores, crenças, sentimentos que produzem resultados positivos e, com o passar do tempo, se cristalizam no nível do inconsciente das pessoas. São esses pressupostos que determinam a maneira como os membros dos grupos percebem, pensam e sentem.

A cultura, neste contexto, é um poderoso instrumento para tentar explicar o comportamento das organizações e de seus funcionários. Cultura é o estudo de todos os aspectos de uma sociedade - idioma, conhecimento, leis, costumes – que dão a essa sociedade caráter e personalidade distintos. No contexto do comportamento individual, a cultura é definida como “a soma total de crenças, valores e costumes aprendidos que servem para regular o comportamento dos membros de uma sociedade” (SCHIFFMAN; KANUC, 2000, p.28).

Segundo Kolasa (1978), a ciência do comportamento, ou o estudo científico do comportamento, é uma análise sistemática daquilo que “é”, e não daquilo que “deveria ser” porque ela reúne fatos sobre o que as pessoas fazem, em vez de prescrever o que elas deveriam fazer.

Engel e Blackwell (2000) mostram atitudes e comportamentos mais variados que a cultura pode influenciar, ou seja, senso de espaço, comunicação e linguagem, vestimentas e aparências, entre outros. A primeira cultura a ser aprendida é a transmitida pela família, o que aumenta a resistência a mudanças, fazendo com que cada tentativa seja sentida como ameaçadora (GADE, 1980).

A família, dentro da psicologia, pode ser definida como duas ou mais pessoas, ligadas por sangue, casamento ou adoção, que moram juntas e podem ser descritas como membros do grupo social mais básico e que interagem para satisfazer as suas necessidades mútuas e pessoais. A família é a maior fonte de socialização, ou seja, é o processo social pelo qual os indivíduos aprendem a interagir com os outros (TURNER, 1999).

Assim, cultura é um importante requisito para mudar padrões de comportamento e mudar ou formar a cultura empresarial. A cultura ética enfatiza o nível fenomenológico da cultura organizacional, focando os comportamentos observáveis por meio das estruturas, sistemas e práticas organizacionais, mais do que as profundas estruturas de valores (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998). Ela é um subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais (código de ética, liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, treinamento) e informais (comportamento dos pares, normas éticas) para

controle comportamental, com o objetivo de suportar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998). Hoivik (2002) propõe uma relação entre cultura organizacional e cultura ética com base no modelo de gestão e estrutura organizacional. Organizações tradicionais, hierárquicas e centralizadoras, buscariam uma cultura ética baseada em regras formais, com orientação para conformidade e controle, ou seja, *compliance-based*, enquanto organizações com modelos de gestão moderna, descentralizada, baseada em aprendizagem organizacional, com culturas participativas, teriam maior sucesso ao adotar uma cultura ética baseada em valores pessoais, realidade prática e foco na integridade: *values-based*.



### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica para proporcionar maior familiaridade com o tema e aprimoramento das percepções a serem exploradas. Nesta primeira pesquisa buscaram-se elementos para formar um conjunto inicial de fatores que afetam o clima organizacional influenciando na produtividade de indústrias automotivas.

Numa segunda etapa, foi feita uma pesquisa exploratória junto às indústrias montadoras de veículos, utilizando um questionário fechado, a fim de se recolher novos elementos que permitissem analisar o conjunto inicial de fatores.

Como o conjunto de fatores analisados, partiu-se para classificação desses fatores quanto à sua importância.

Com os resultados dessa etapa apurado, procedeu-se uma análise estatística visando a: obter a classificação geral de importância desses fatores.

#### **3.1 Descrições das Etapas da Pesquisa**

A seguir será feita uma descrição das etapas desta pesquisa, que são apresentadas na forma do fluxograma ilustrado na Figura 01.

##### Revisão da Literatura

As referências apontadas na etapa anterior permitiram uma ampliação da base conceitual sobre o tema e o problema a ser estudado, buscando identificar na literatura fatores que pudessem afetar o clima organizacional.

##### Seleção das empresas a serem Pesquisadas

Esta pesquisa foi realizada em duas empresas multinacionais de grande porte do ramo automotivo localizada no Município de SBCampo.

Estas empresas foram selecionadas pela facilidade de acesso às informações e também porque se encontram no mercado há mais de vinte anos, com mais de mil funcionários, e esses funcionários possuem de um a mais de vinte anos de trabalho na empresa.

Para esta pesquisa foram colhidos dados de funcionários da produção e da área administrativa, pois o questionário foi entregue aleatoriamente na entrada da empresa nas trocas de turno. Foi garantida a confidencialidade dos dados coletados e a discrição em relação às informações obtidas.

#### Elaboração do questionário Fechado

O questionário elaborado para a pesquisa exploratória foi formulado com dezesseis questões. A análise dos dados e apresentação dos resultados, de acordo com a escala citada os itens da avaliação contemplavam as seguintes respostas:

- 1) Discordo Totalmente
- 2) Discordo Muito
- 3) Discordo Moderadamente
- 4) Não Concordo nem discordo
- 5) Concordo Moderadamente
- 6) Concordo Muito
- 7) Concordo Totalmente

#### Aplicação do Questionário Fechado

Os participantes deste estudo foram abordados sem distinção de idade, gênero, renda ou classe social. As pesquisas foram realizadas, em datas distintas, com empregados de empresas pertencentes ao espaço de análise considerado, com o objetivo de corroborar o conhecimento empírico. Não se afirma que os pesquisados sejam aqueles que tipifiquem a população dos empregados, mas forneceram dados e percepções importantes para identificar a correlação entre clima organizacional e desvio de conduta.

Os questionários foram aplicados nos dias 06 e 07 de Abril de 2011, no próprio local de trabalho.

Os questionários foram entregues em diferentes turnos, com envelopes lacrados. Foi assegurado o sigilo dos dados colhidos e das empresas onde trabalham.

### Tabulação dos Resultados

Foi feita uma análise de conteúdo para identificar fatores que afetam o clima organizacional influenciando na produtividade de indústrias automotivas, do ponto de vista das organizações pesquisadas. As respostas foram organizadas em uma planilha eletrônica Microsoft Excel.

### Análise dos Dados

Na análise quantitativa, os dados foram submetidos à análise estatística descritiva com o auxílio do software Microsoft Excel. Em seguida foi feita a análise de correlação entre as respostas, com o auxílio do Software MiniTab 13.

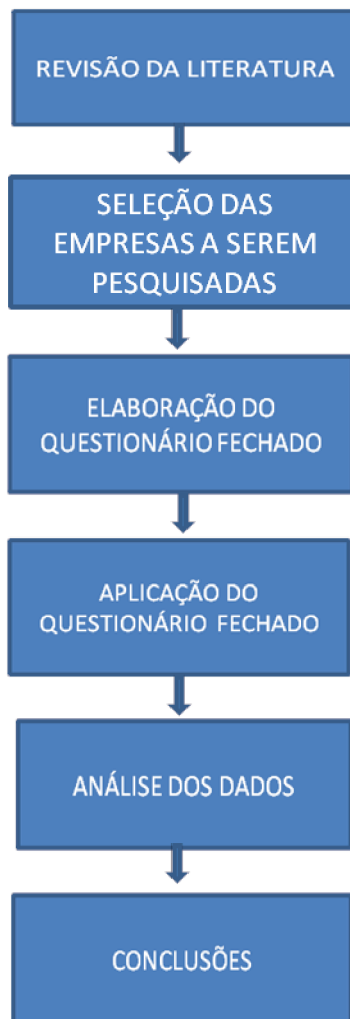


Figura 01 - Fluxograma das etapas da pesquisa  
Fonte – elaboração da autora

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados e comentados os resultados da pesquisa bibliográfica; os resultados da aplicação do questionário fechado bem como sua análise.

### 4.1 Resultados da Pesquisa Bibliográfica

Nesta fase foi feito um levantamento da literatura, a fim de se aumentar a base teórica de conhecimentos sobre o assunto. A partir das referências foi possível elaborar um questionário fechado a ser aplicado na empresa alvo desta pesquisa, com o objetivo de identificar os benefícios oferecidos ou negados por ela e o seu reflexo na conduta do funcionário.

Como resultado desta etapa, foi formulado um questionário, composto por vinte e três questões, dividido em duas seções. A primeira, com sete itens, permite construir o perfil dos entrevistados, incluindo questões como gênero; idade; estado civil; grau de instrução; área em que trabalha; tempo em que exerce a atividade e tempo de empresa.

A segunda parte do questionário, contendo dezesseis questões, foi inspirada no referencial teórico-conceitual e buscou capturar o posicionamento dos entrevistados acerca dos itens que são próprios da ação da empresa sobre os empregados, como reconhecimento, comunicação, normas e instruções, oportunidade de crescimento, oportunidade de expressão, idéias e sugestões, gerenciamento de conflitos; buscou-se também, captar as percepções quanto à satisfação e o orgulho do empregado em trabalhar na empresa; grau de competição entre os funcionários; espírito de equipe; ambiente de trabalho. Além dessas, foram elaboradas outras três questões que buscam identificar o desvio de conduta dos funcionários.

As questões elaboradas foram às seguintes:

#### **Questão 01 - Os funcionários são reconhecidos por seu desempenho.**

Procura identificar se a empresa reconhece o bom desempenho do funcionário, manifestando-se não apenas pecuniariamente, mas também com outras ações que não envolvam recompensas materiais, de modo que o funcionário se sinta notado, apreciado e respeitado pelos demais.

Concorda-se com Schein, (1982), quando diz que o modelo do homem “auto-realizador” implica em estratégias diferentes das demais por parte das organizações. Neste caso, o homem quer tornar o trabalho mais desafiante e significativo de modo a gerar orgulho e auto-estima para quem os realiza. A recompensa é intrínseca e visa à realização adequada do seu trabalho e há, também, uma interação entre o desejo de autorealização individual e a necessidade da organização em sua busca de eficiência.

### **Questão 02 - A empresa está aberta a ouvir o funcionário**

Deseja-se saber se a empresa oferece um canal de comunicação que permite a expressão do funcionário dentro da organização, participando com opiniões, sugestões sobre o trabalho e outros aspectos.

De acordo com Souza Jr. (2004) a credibilidade busca analisar a relação estabelecida entre a liderança e seus liderados por meio da comunicação.

### **Questão 03 - As normas e instruções da empresa são claras**

Deseja-se saber se a empresa deixa claras as atribuições dos funcionários, as normas de conduta adotada pela empresa e as normas procedimentais.

De acordo com Champion (1988), as impressões gerais ou as percepções dos empregados sobre a organização e o ambiente de trabalho também podem ser consideradas como o grau em que as regras são impostas pelo componente administrativo, ou a extensão em que as pessoas são tratadas como “seres humanos” e não como parte de uma máquina.

### **Questão 04 - O funcionário sente-se bem no ambiente em que trabalha**

Esta questão procura identificar a percepção do entrevistado quanto à amizade e o grau de confiança de uns para com os outros e se as boas relações sociais prevalecem no ambiente de trabalho.

Para Zavaglia (2006), as pessoas passam a ser fontes primordiais de competitividade e um elemento essencial nas decisões estratégicas dentro do mundo organizacional.

**Questão 05 - A empresa oferece oportunidades de crescimento e avanço profissional.**

Procura saber se o funcionário tem a percepção do quanto a organização atende suas expectativas de progresso.

Martins (2007) concorda que por meio do respeito pretendem-se verificar a percepção dos funcionários em relação ao tratamento recebido, oportunidades de crescimento e benefícios ofertados, condições e segurança no ambiente organizacional.

**Questão 06 - Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa na área em que trabalha.**

Esta questão procura saber se os funcionários são incentivados a expressar o que sentem e pensam, tendo liberdade para adotar suas idéias e seus métodos de trabalho. Ou seja, se a empresa oferece espaço para iniciativas pessoais.

Para Colossi (1991), o estudo de clima organizacional torna possível captar as percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Assim sendo, revela tanto o que eles pensam, quanto suas reações a respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais.

**Questão 07 - A empresa acata suas idéias e sugestões.**

Deseja-se saber se faz parte da cultura da empresa aceitar sugestões dos funcionários.

Barnard (1968) enfatizou que o trabalhador é o fator estratégico básico em qualquer organização e que as chefias dependem dele para implementarem suas decisões.

**Questão 08 - Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse nesta empresa.**

Esta questão busca saber se o funcionário sente orgulho da empresa em que trabalha.

Na visão de Gatewood, Gowan e Lautenschlager (1993), o fato de uma organização ser percebida como uma empresa com uma imagem corporativa global, pode ajudar a atrair

peças e a percepção da imagem é uma função da informação que está disponível para o indivíduo em um determinado momento, inclusive a interação dos candidatos potenciais com a empresa através de anúncios, uso de produtos ou serviços, dentre outros fatores.

**Questão 09 - No ambiente em que você trabalha existe muita competição entre pessoas.**

Essa questão identifica a percepção dos empregados em relação à competitividade entre funcionários.

Na visão de Lucena (1992, p.14) "desempenho refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera".

**Questão 10 - Quando ocorrem conflitos, estes são trabalhados e superados.**

Deseja-se saber se os funcionários são hábeis em resolver conflitos entre eles.

Schein (1982) pondera que os grupos são conjuntos de relacionamentos altamente complexos. Mesmo nos grupos psicologicamente significativos e eficientes são encontrados sinais de competitividade, conflitos e o autor defendem que são desejáveis e essenciais para a obtenção de soluções para os problemas das organizações.

**Questão 11 - Os superiores imediatos freqüentemente aceitam idéias e sugestões dos funcionários e tomam decisões baseadas nelas.**

Deseja-se saber se os superiores, efetivamente, acatam as sugestões dos funcionários.

Afirma Gasparetto (2008), que alguns fatores internos afetam o clima organizacional, podem-se citar as sugestões dos funcionários, pois essa participação verifica a possibilidade de expressão dentro da empresa, participando com opiniões, sugestões sobre o trabalho e outros aspectos.

**Questão 12 - O ambiente de trabalho propicia o desenvolvimento do espírito de equipe.**

Procura saber se os funcionários julgam o clima organizacional favorável ao trabalho de equipe.

De acordo com Rizzatti (2002), o relacionamento interpessoal é uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de tal maneira que a tarefa de cada um está em parte determinada pela tarefa do outro.

**Questão 13 - O sentimento de amizade é algo valorizado na empresa.**

Deseja conhecer a percepção dos empregados em relação à qualidade da hospitalidade, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho.

Para Bergamini (1983) as pesquisas de moral de grupo, evidenciam que o elemento ambiental pode acarretar maiores ou menores dificuldades de ajustamento do empregado ao seu trabalho.

**Questão 14 - Quando se sente injustiçado em seu trabalho você age contra os interesses da empresa.**

Deseja conhecer se o empregado é capaz de agir contra os interesses da empresa quando se julga injustiçado.

Muitos empregados tendem a fazer comparações entre os seus salários e os resultados de seus trabalhos em relação a outros, dentro e fora da empresa. Se o indivíduo percebe que a relação resultados-salários em relação aos outros é proporcional, existe o estado de equidade a situação é percebida como justa. Quando a proporção é percebida como injusta, é constatada uma tensão de equidade, que leva a uma motivação para corrigir (ROBBINS, 1998).

**Questão 15 - Quando não se sente satisfeito no ambiente de trabalho você atrasa suas atividades que poderiam ser cumpridas dentro do prazo.**

De acordo com a questão anterior procura saber se o empregado é capaz de retardar suas atividades quando se sente prejudicado.

Conforme Maximiliano (2004), o ponto principal da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença dos empregados de que as recompensas precisam ser iguais para todos e proporcionais ao esforço. A teoria enfoca que a percepção da falta de equidade ou equilíbrio no tratamento pode acarretar comportamentos indesejáveis para os resultados organizacionais, tais como alteração dos esforços e resultados realizados pelo empregado, distorção na auto-



percepção e na percepção dos outros e até mesmo pode demitir-se da empresa ou abandonar a profissão.

**Questão 16 - Utilizo o horário de trabalho para tratar de meus interesses pessoais.**

Deseja saber se o funcionário é capaz de usar o horário de expediente para resolver problemas de cunho pessoal.

De acordo com Luz (2003) os fatores identificados no perfil podem influenciar no ambiente de trabalho, desta forma os funcionários poderia estar insatisfeitos com fatores externos a empresa, para tanto a importância de se analisar o perfil.

Inclui na explicação destes fatos como isso pode se manifestar (por exemplo, agindo contra os interesses da empresa, atrasando prazos e utilizando o horário de trabalho para interesses particulares).

O Quadro 01, abaixo relaciona as questões com as referências de onde elas foram retiradas, diretamente, ou em razão de uma reflexão.

Questão	Referência
1	Schein, 1982
2	Souza Jr, 2004
3	Champion, 1988
4	Zavaglia, 2006
5	Martins, 2007
6	Colossi, 1991
7	Barnard, 1968
8	Gatewood <i>et al</i> , 1993
9	Lucena, 1992
10	Schein, 1982
11	Gasparetto, 2008
12	Rizzatti, 2002
13	Bergamini, 1983
14	Robbins, 1998
15	Maximiliano, 2004
16	Luz, 2003

Quadro 01 – Fontes adicionais de pesquisa

Observa-se que algumas questões parecem repetidas, como é o caso das questões 2, 6, 7, 11 que pretendem identificar a existência de um canal de comunicação e de ideias do funcionário para a empresa. Das questões 12 e 13 que pretendem identificar a existência, ou não, de espírito de equipe. Das questões 14,15 e 16 que identificam se há desvio de conduta por parte dos funcionários quando estão insatisfeitos com a empresa.

Essas repetições foram propositais a fim de se constatar a consistência das respostas. Na próxima etapa do trabalho, com as respostas devidamente tabuladas, será feita uma análise destes grupos de questões, utilizando-se o alfa de cronbach para avaliar a consistência interna desses grupos de questões.

#### **4.2 Resultados dos Questionários Fechado**

Foram distribuídos quinhentos questionários, dos quais foram respondidos cento e noventa e seis, portanto uma taxa de retorno de 39%. Durante a entrega do questionário observou-se que alguns funcionários sentiam-se desconfiados e temendo participar, alguns temiam a ação da própria empresa sobre suas respostas e outros temiam ações do sindicato contra a classe trabalhista. Desta forma foi explicado que seria facultada a cada colaborador a decisão de participar ou não da pesquisa e que se abstivessem de registrar sua identificação. Os dados foram tabulados e analisados com o auxílio do software Microsoft Excel. A Tabela 01 apresenta um resumo da avaliação das questões, onde consta a média da pontuação obtida por cada questão, sua mediana e moda, desvio padrão e coeficiente de variação.

Tabela 01 – Resumo da avaliação das questões do questionário

QUESTÃO	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	COEF. VARIAÇÃO
1	3,94	4	5	1,63	41%
2	4,22	4	4	1,38	33%
3	5,31	6	6	1,43	27%
4	4,87	5	6	1,37	28%
5	4,64	5	5	1,32	28%
6	4,48	5	5	1,35	30%
7	4,73	5	5	1,66	35%
8	5,87	6	7	1,17	20%
9	5,11	6	7	2,22	43%
10	5,10	5	5	1,40	27%
11	4,43	5	5	1,39	31%
12	5,24	5	7	1,60	30%
13	5,15	5	6	1,29	25%
14	2,94	3	1	1,62	55%
15	2,68	2	1	1,93	72%
16	3,18	3	1	2,19	69%

Segundo Faria Neto (2010), o coeficiente de variação classifica a dispersão dos dados segundo o Quadro 02.

CV < 15%	BAIXA DISPERSÃO
$15\% \leq CV \leq 30\%$	MÉDIA DISPERSÃO
CV > 30%	ELEVADA DISPERSÃO

Quadro 02 – Classificação da dispersão em função do coeficiente de variação

De acordo com o Quadro 02, a dispersão das respostas está entre média e elevada, o que significa que para algumas questões há uma divergência significativa nas respostas dos funcionários.

Observa-se que a resposta com menor coeficiente de variação é a questão 8 (Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse nesta empresa), com média de 5,87, desvio padrão de 1,17 e coeficiente de variação de 20%. Quanto menor o desvio padrão, maior a convergência das percepções.

Nota-se que as questões com maior divergência são as de número 14, 15 e 16. Observa-se que essas questões são relativas a desvios de conduta do funcionário. Normalmente não se espera que quem cometa tais deslizes, os reconheça. Isso explica a elevada dispersão.

Dada a grande dispersão das respostas, o que se pode fazer é procurar uma tendência nas respostas. O que será feito a seguir.

#### 4.2.1 Análise das respostas

**Questão 1** – Os funcionários são reconhecidos por seu desempenho, representados na figura 2.

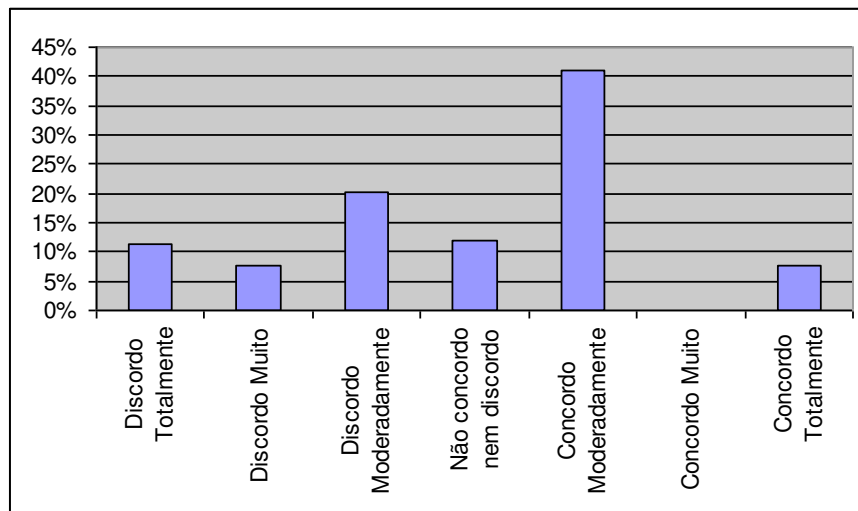


Figura 02 – Gráfico reconhecimento do funcionário

Observa-se que os respondentes tendem a uma concordância moderada de que a empresa reconhece os seus esforços.

**Questão 2** – A empresa está aberta a ouvir o funcionário, representados na figura 3.

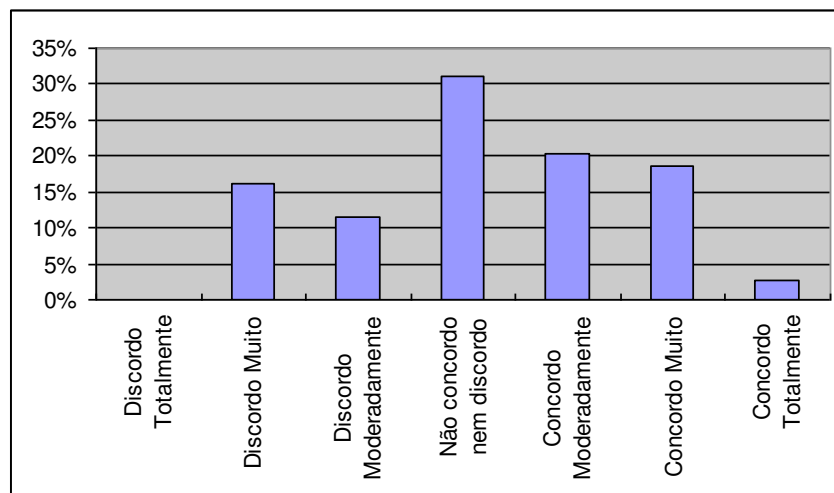


Figura 03 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário

As respostas tendem para o valor 4 o que significa que não há uma opinião formada quanto a capacidade da empresa em ouvir o funcionário.

**Questão 3** – As normas e instruções da empresa são claras, representadas na figura 4.

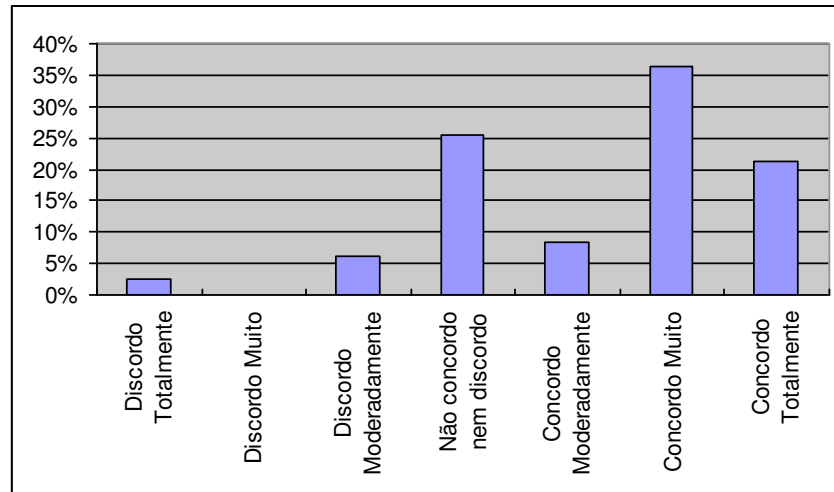


Figura 04 – Gráfico clareza das normas de trabalho

Há uma tendência para forte concordância quanto a clareza das normas de trabalhos.

**Questão 4** – O funcionário sente-se bem no ambiente que trabalha, representados na figura 5.

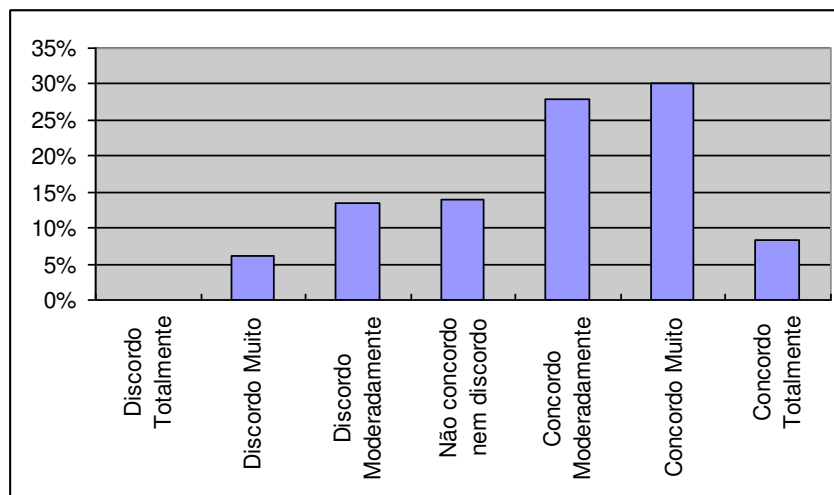


Figura 5 – Gráfico ambiente de trabalho

Há uma concordância de moderada para forte de que os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho.

**Questão 5** – A empresa oferece oportunidade de crescimento e avanço profissional, representados na figura 6.

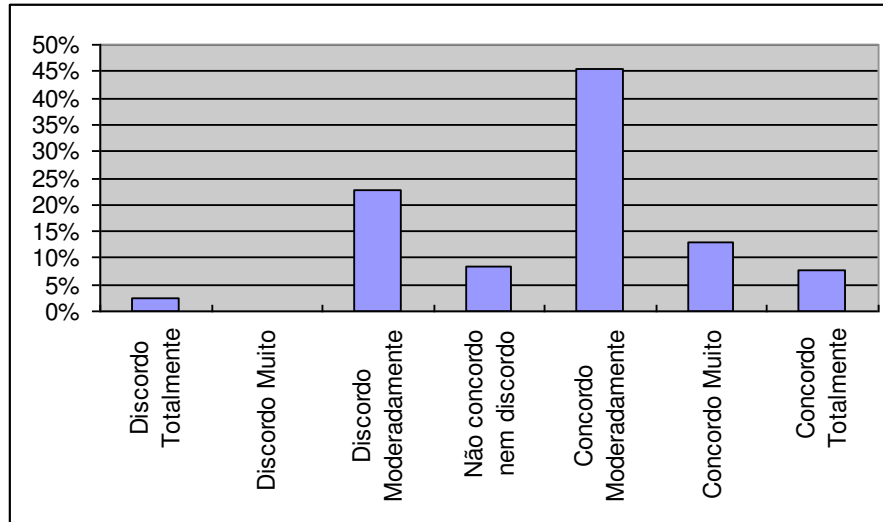


Figura 06 – Gráfico oportunidade de crescimento

Os funcionários tendem a concordar moderadamente que a empresa ofereça oportunidades de crescimento e avanço profissional.

**Questão 6** – Você tem oportunidade de expressar o que sente e pensa na área em que trabalha, representados na figura 7.

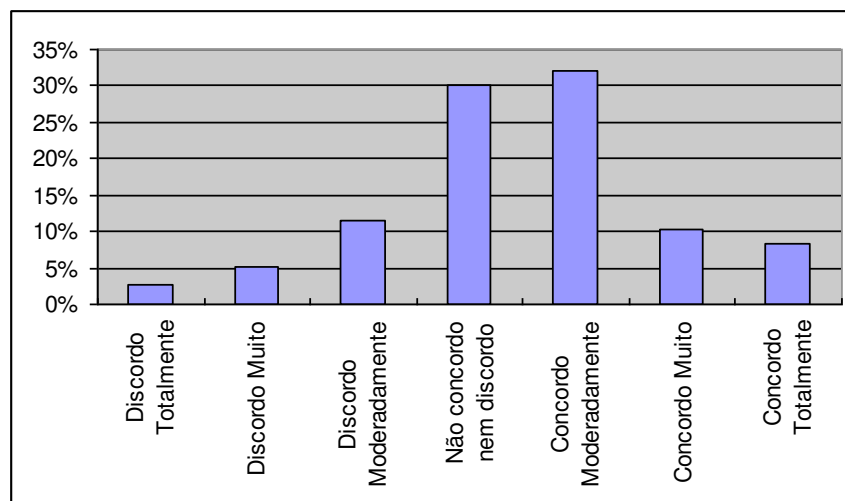


Figura 07 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário

Há uma tendência moderada no fato dos funcionários sentirem que há oportunidade de expressar o que sentem e pensam na área em que trabalham na empresa.

**Questão 7** - A empresa acata suas idéias e sugestões, representadas na figura 8.

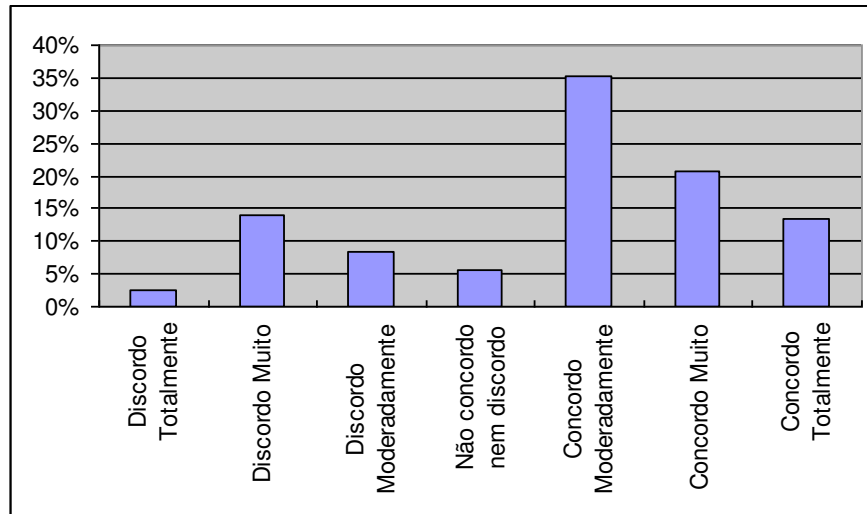


Figura 08 – Capacidade da empresa em ouvir o funcionário

Há uma concordância moderada que a empresa acata idéias e sugestões.

**Questão 8** – Você sente orgulho de trabalhar na empresa e recomendaria a um amigo que trabalhasse nesta empresa, representados na figura 9.

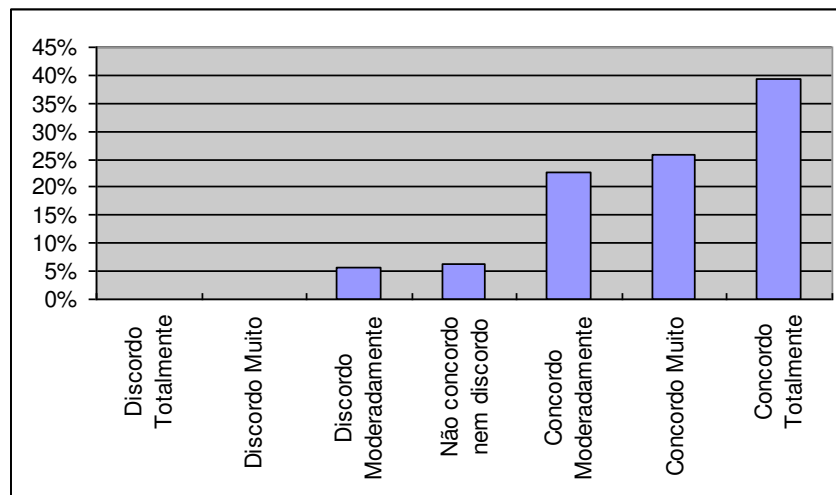


Figura 09 – Gráfico orgulho da empresa em que trabalha

Há uma forte tendência de que o funcionário sente orgulho em trabalhar nesta empresa e a recomendaria a um amigo.

**Questão 9** – No ambiente em que você trabalha existe muita competição entre as pessoas, representados na figura 10.

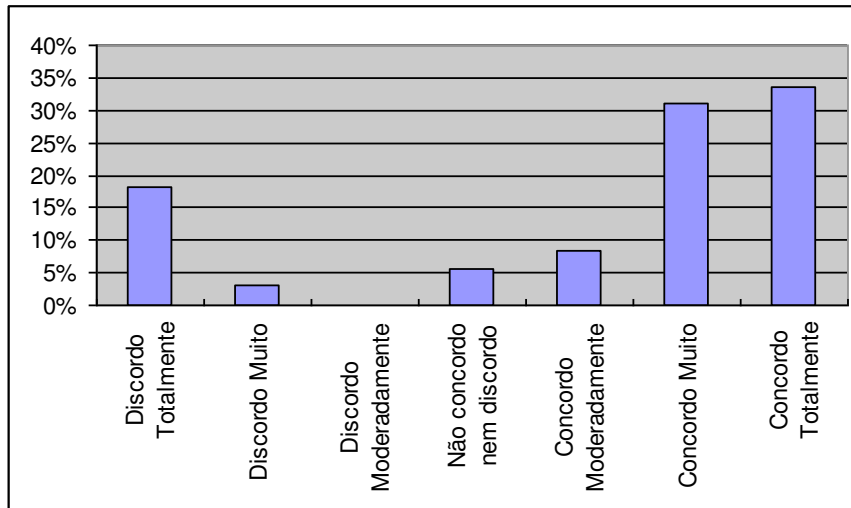


Figura 10 – Gráfico ambiente competitivo

Há uma forte tendência em se acreditar que o ambiente de trabalho é muito competitivo.

**Questão 10** - Quando ocorrem conflitos, estes são trabalhados e superados, representados na figura 11.

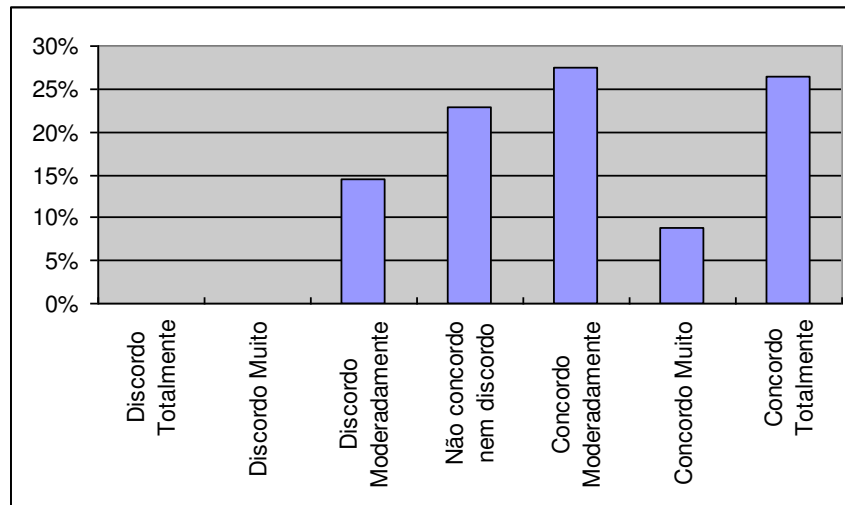


Figura 11 – Gráfico Gerenciamento de conflitos

Há uma crença moderada entre os funcionários de que os conflitos são bem gerenciados pela empresa.

**Questão 11** – Os superiores imediatamente frequentemente aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas, representados na figura 12.



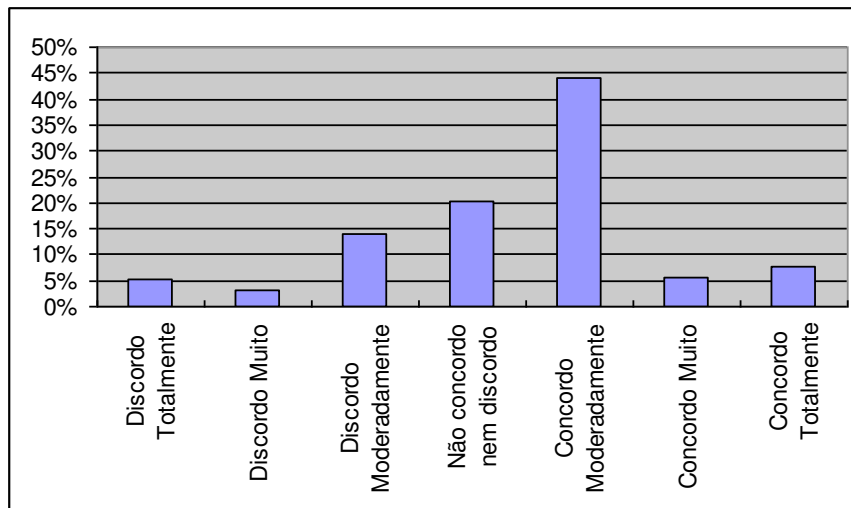


Figura 12 – Gráfico capacidade da empresa em ouvir o funcionário

Há uma tendência para uma crença moderada em que os superiores aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas.

**Questão 12** – O ambiente de trabalho propicia o desenvolvimento do espírito de equipe, representados na figura 13.

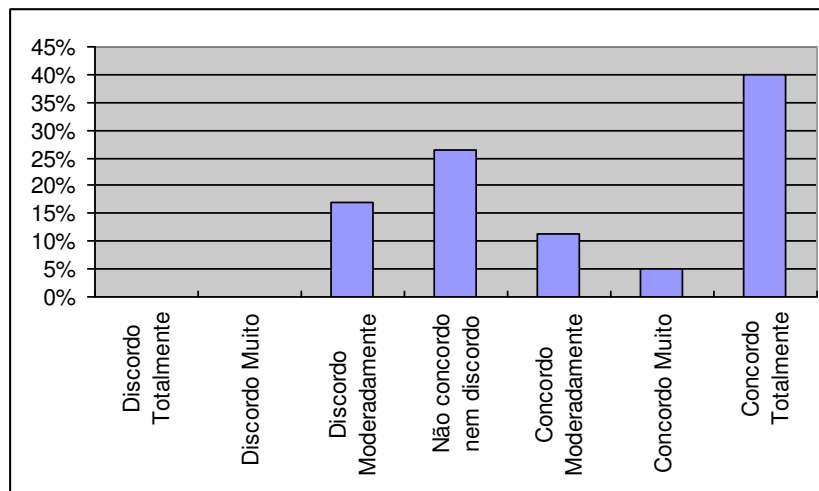


Figura 13 – Gráfico Trabalho em equipe

Há uma crença moderada de que o ambiente de trabalho propicia o desenvolvimento de espírito equipe.

**Questão 13** – O sentimento de amizade é algo valorizado na empresa, representados na figura 14.

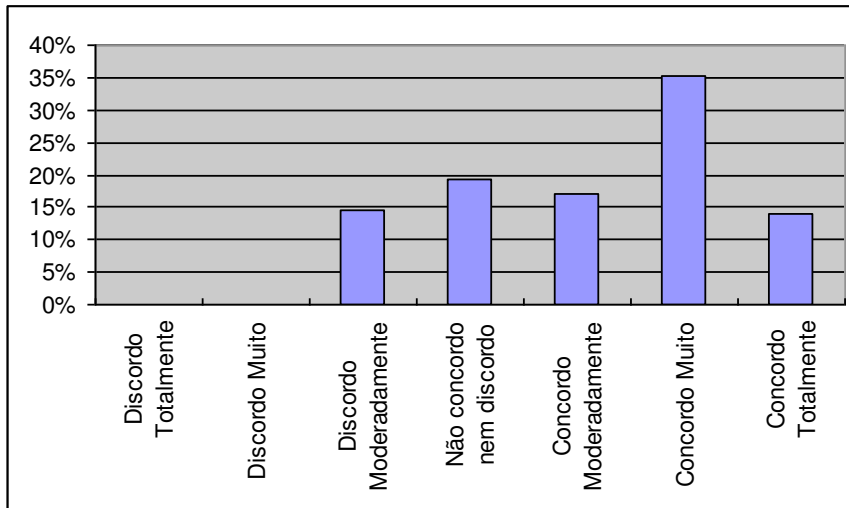


Figura 14 – Gráfico Trabalho em equipe

Os funcionários crêm moderadamente que existe um sentimento de amizade entre os colegas na empresa.

**Questão 14** - Quando se sente injustiçado em seu trabalho você age contra os interesses da empresa, representados na figura 15.

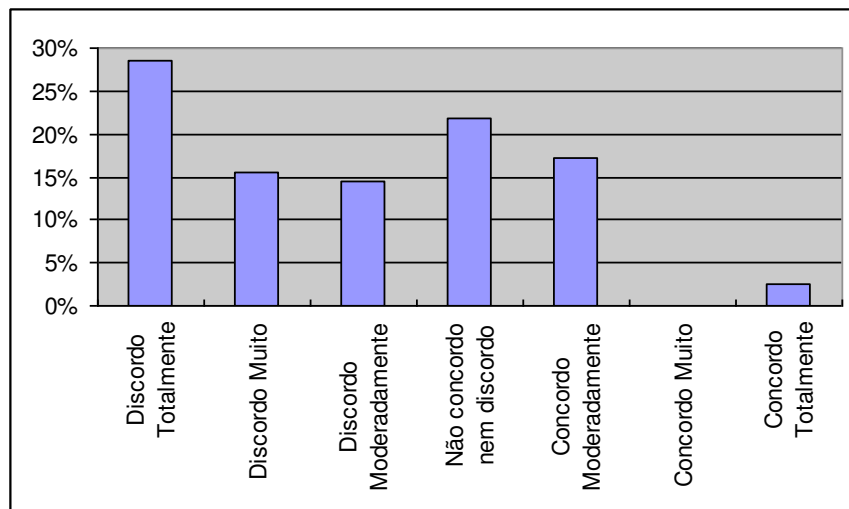


Figura 15 – Gráfico senso de justiça do funcionário

Os funcionários tendem a não concordar que um funcionário insatisfeito em seu trabalho aja contra os interesses da empresa.

**Questão 15** - Quando não se sente satisfeito no ambiente de trabalho você atrasa suas atividades que poderiam ser cumpridas dentro do prazo, representados na figura 16.

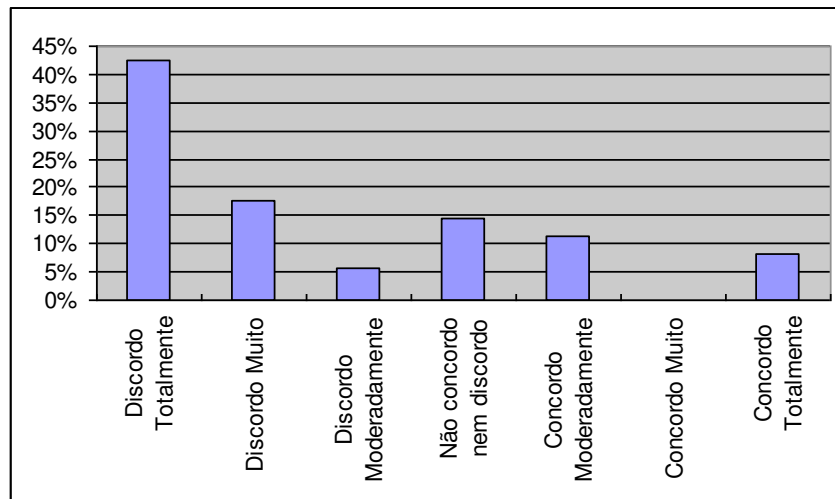


Figura 16 – Gráfico senso de justiça do funcionário

Os funcionários tendem a não concordar que um funcionário insatisfeito com o ambiente de trabalho não cumpra os prazos estabelecidos pela empresa.

**Questão 16** - Utilizo o horário de trabalho para tratar de meus interesses pessoais, representados na figura 17.

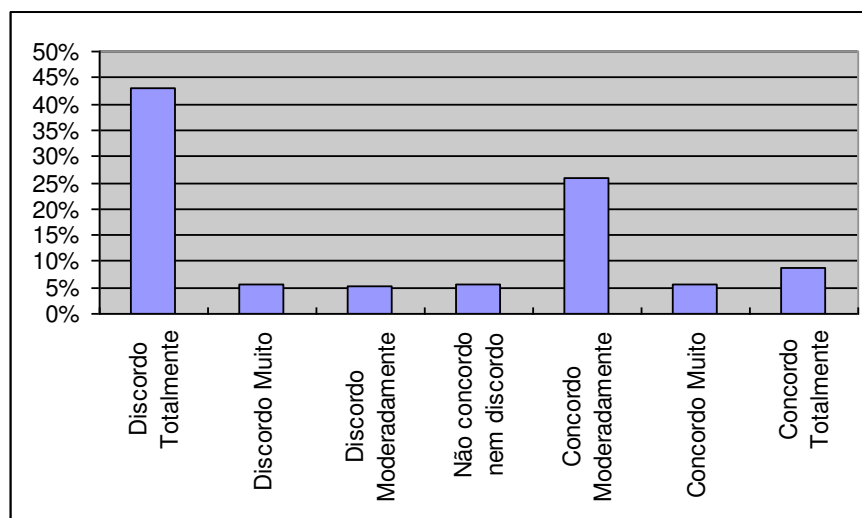


Figura 17 – Gráfico senso de justiça do funcionário

Não há uma discordância muito forte de que os funcionários usem o horário de trabalho para tratar de interesses pessoais.

Observa-se que as questões 2,6, 7 e 11 obtiveram aproximadamente a mesma média, um pouco superior a 4, o que indica que não há uma opinião formada quanto ao fato de que exista um canal de comunicação e ideias entre os funcionários e a empresa. O alfa de cronbach para essas quatro questões é de aproximadamente 0,63, o que mostra, segundo Vieira (2009), que não há uma consistência interna muito grande para este conjunto de

respostas. Tal observação também se justifica pelo fato de que as respostas a essas questões possuem elevada dispersão.

Quanto ao grupo formado pelas questões 12 e 13, verifica-se que ambas as questões apresentam médias muito próximas e ligeiramente superior a 5, o que indica que há uma concordância moderada de que o ambiente de trabalho favorece o trabalho em equipe. As respostas apresentam uma dispersão média, o que equivale a dizer que, comparando com o grupo anterior, há uma convergência maior das opiniões dos funcionários. O alfa de cronbach para este grupo de questões é de aproximadamente 0,67, indicando uma consistência interna maior do que a do grupo de questões anterior.

Já as questões 14,15 e 16, que intencionam medir o desvio de conduta dos funcionários, foram as que apresentaram maior dispersão. As médias das respostas ficaram próximas a 3, o que equivale a uma discordância moderada quanto ao fato dos empregados reconhecerem a existência de desvios de conduta quando se sentem injustiçados pela empresa. A elevada dispersão, que se manifesta por elevados coeficientes de dispersão, indica, segundo Vieira (2009), pouca confiabilidade das respostas. Contudo, o alfa de Cronbach para este conjunto de questões ficou em torno de 0,79, que segundo Vieira significa que as perguntas, de fato, medem aquilo para o que foram propostas.

Embora os funcionários, pela média das respostas, não admitam que haja desvios de conduta intencionais, resta saber se elas houvessem, eles as confirmariam, ou seja, se eles se acusariam. Portanto, não se pode ter certeza da sinceridade das respostas. Talvez essas questões devessem ter sido formuladas de uma maneira impessoal, como apontado a seguir:

Formulação atual das questões 14,15 e 16:

Questão 14 – Quando se sente injustiçado em seu trabalho, você age contra os interesses da empresa.

Questão 15 – Quando não se sente satisfeito no ambiente de trabalho, você atrasa suas atividades que poderiam ser cumpridas dentro do prazo.

Questão 16 – Utilizo o horário de trabalho para tratar de meus interesses pessoais.

Formulação alternativa das questões 14, 15 e 16:

Questão 14 – Conheço colegas que agem contra os interesses da empresa quando se sentem injustiçados.

Questão 15 – Conheço colegas que atrasam suas atividades quando se sentem insatisfeitos com a empresa.

Questão 16 – Conheço colegas que utilizam o horário de trabalho para cuidar de seus interesses pessoais.

#### 4.2.2 Análise de correlações entre as respostas

Nesta etapa será analisada a correlação entre as repostas. Para tanto a Tabela 02 apresenta a matriz de correlação entre as respostas.

Tabela 02 - Matriz de correlação entre as respostas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q2	0,59														
Q3	0,41	0,57													
Q4	0,55	0,43	0,31												
Q5	0,27	0,37	0,57	0,19											
Q6	0,48	0,40	0,57	0,44	0,66										
Q7	0,43	0,19	0,10	0,43	-0,05	0,17									
Q8	0,12	0,33	0,34	0,26	0,38	0,32	-0,06								
Q9	-0,25	-0,55	-0,32	-0,30	-0,30	-0,26	0,08	-0,30							
Q10	0,32	0,37	0,34	0,48	0,33	0,44	0,50	0,54	-0,42						
Q11	0,44	0,27	0,37	0,24	0,53	0,65	0,23	0,50	-0,27	0,55					
Q12	0,26	0,48	0,69	0,19	0,50	0,52	0,15	0,42	-0,54	0,56	0,35				
Q13	0,42	0,24	0,46	0,40	0,20	0,45	0,36	0,17	-0,38	0,45	0,42	0,51			
Q14	-0,03	-0,33	-0,30	-0,11	-0,19	-0,08	0,27	-0,44	0,54	-0,31	-0,24	-0,26	-0,31		
Q15	-0,28	-0,45	-0,36	-0,43	-0,35	-0,26	0,06	-0,65	0,33	-0,41	-0,40	-0,12	-0,22	0,66	
Q16	-0,16	-0,41	-0,22	-0,30	-0,37	-0,10	0,02	-0,69	0,29	-0,46	-0,16	-0,27	-0,06	0,43	0,61

Observando a Tabela 02, verifica-se que as questões de 1 até 6; 8 e de 9 até 13 correlacionam-se negativamente com as questões 14, 15 e 16, o que equivale a dizer que elas evidenciam que quanto melhores as práticas gerenciais, menores serão os desvios de conduta.

Já a questão 7, praticamente não apresenta correlação com as questões 15 e 16, e uma pequena correlação positiva com a questão 14. Isso se explica pelo fato de que a média da pontuação desta questão indica que não há uma opinião formada quanto ao fato da empresa levar em consideração, ou não, as ideias dos funcionários.

A questão 9 se correlaciona positivamente com as questões 14, 15 e 16, sendo que o maior valor se encontra na correlação com a questão 14. Isto sugere que a competitividade do ambiente de trabalho pode levar a desvios de conduta. Como as correlações não são muito elevadas, esta questão requer elementos adicionais para a sua melhor compreensão.

Já entre as questões 14, 15 e 16 as correlações foram positivas, por exemplo a correlação da questão 14 com as questões 15 e 16 é 0,66 e 0,43, respectivamente, o que

significa que quem é capaz de agir contra os interesses da empresa quando se sente injustiçado, obviamente é capaz de descumprir prazos e tratar de interesses pessoais no ambiente de trabalho. Pode-se chegar às mesmas conclusões quando se analisa a correlação entre as questões 15 e 16.

## 5 CONCLUSÕES

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica onde foi possível ampliar a base de conhecimentos teóricos acerca do tema. Adicionalmente foi possível capturar na literatura da área dezesseis questões, sendo treze delas relativas a ações gerenciais e três relativas ao desvio de conduta, cumprindo assim um dos objetivos iniciais, que era a identificação de fatores que afetam o clima organizacional.

Com base nessas questões foi elaborado um questionário fechado, baseado na escala de Likert, variando de 1 a 7. O questionário elaborado apresentou questões parecidas como as questões 2, 6, 7, 11 que pretendiam identificar a existência de um canal de comunicação e de ideias do funcionário para a empresa; As questões 12 e 13 que pretendiam identificar a existência, ou não, de espírito de equipe; As questões 14,15 e 16 que identificavam se havia desvio de conduta por parte dos funcionários quando insatisfeitos com a empresa. Essas repetições foram propositais a fim de se constatar a consistência das respostas.

O questionário foi aplicado a uma indústria do ramo automobilístico localizada no grande ABC, tal questionário foi apresentado aos empregados desta indústria no portão de entrada, onde foi explicado, e onde os respondentes o devolveram. Notou-se certa resistência no preenchimento deste questionário por receio de que a empresa ou o sindicato viesse a ter conhecimento dele e de, alguma forma, ser instrumento de punição, mesmo garantindo sigilo absoluto e que tal questionário tinha objetivos puramente acadêmicos. Por essa razão a taxa de retorno desta pesquisa ficou em torno de 39%.

Os resultados dos questionários foram tabulados e verificou-se que a dispersão das respostas variou entre média e elevada indicando divergência na percepção dos entrevistados. Observou-se que a questão oito foi a que apresentou menor divergência, significando maior concordância entre os respondentes. Notou-se que a maior divergência ficou por conta das questões 14, 15 e 16, que são as questões que identificam o desvio de conduta. A elevada dispersão dessas questões se deve ao fato de que talvez nem todos aqueles que cometam tais deslizes sejam corajosos o suficiente para admitir.

A seguir as respostas foram analisadas individualmente, por intermédio das técnicas da estatística descritiva, permitindo conhecer a percepção dos funcionários quanto à aplicação desses fatores na empresa, que era outro dos objetivos desta pesquisa. As principais conclusões dessa etapa foram:

- Há uma concordância moderada de que a empresa reconhece os esforços dos funcionários.
- Não há uma opinião formada quanto a capacidade da empresa em ouvir o funcionário.
- Há uma concordância quanto a clareza das normas de trabalhos.
- Os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho.
- Os funcionários concordam que a empresa oferece oportunidades de crescimento e avanço profissional.
- Os funcionários sentem que há oportunidade de expressar o que sentem e pensam na área em que trabalham na empresa.
- Os funcionários concordam que a empresa acata idéias e sugestões.
- Os funcionários sentem orgulho em trabalhar nesta empresa.
- O ambiente de trabalho nesta empresa é muito competitivo.
- Os funcionários creem que os conflitos são bem gerenciados pela empresa.
- Há crença moderada em que os superiores aceitam idéias e sugestões dos colaboradores e tomam decisões baseadas nelas.
- O ambiente de trabalho propicia o desenvolvimento de espírito equipe.
- Os funcionários creem moderadamente que existe um sentimento de amizade entre os colegas na empresa.
- Os funcionários não concordam que um funcionário insatisfeito em seu trabalho aja contra os interesses da empresa.
- Os funcionários não concordam que um funcionário insatisfeito com o ambiente de trabalho não cumpra os prazos estabelecidos pela empresa.
- Os funcionários discordam quanto ao fato de que usem o horário de trabalho para tratar de interesses pessoais.

Embora os funcionários, pela média das respostas, não admitiram que houvesse desvios de conduta intencionais, resta saber se elas houvessem, eles as confirmariam, ou seja, se eles se acusariam. Portanto, não se pode ter certeza da sinceridade das respostas.

Finalmente, por intermédio da análise da matriz de correlação das respostas foi possível verificar como a aplicação desses fatores afetavam o desvio de conduta, que era o último dos objetivos desta pesquisa.

A análise da matriz de correlação mostrou que as questões de 1 até 6; 8 e de 9 até 13 correlacionam-se negativamente com as questões 14, 15 e 16, o que equivale a dizer que elas



evidenciam que, em teoria, quanto melhores as práticas gerenciais, menores serão os desvios de conduta.

Já a questão 7, praticamente não apresentou correlação com as questões 15 e 16, e uma pequena correlação positiva com a questão 14. Isso se explica pelo fato de que não há opinião formada entre os funcionários quanto ao fato da empresa levar em consideração, ou não, suas ideias.

A questão 9 se correlacionou positivamente com as questões 14, 15 e 16, sendo que o maior valor se encontrou na correlação com a questão 14, sugerindo que a competitividade do ambiente de trabalho pode levar a desvios de conduta.

A análise das correlações entre as questões 14, 15 e 16 indicam que quem é capaz de agir contra os interesses da empresa quando se sente injustiçado, obviamente é capaz de descumprir prazos e tratar de interesses pessoais no ambiente de trabalho. Pode-se chegar às mesmas conclusões quando se analisa a correlação entre as questões 15 e 16.

Para finalizar, é válido ressaltar que esse trabalho pode propiciar as empresas aplicações de novos estudos na tentativa de reavaliar os pontos negativos aqui diagnosticados, na qual, sugere-se ainda, uma pesquisa de levantamento da satisfação no ambiente de trabalho, sendo este, dentro deste trabalho, um fator favorável.

Também é importante monitorar o clima das empresas pesquisadas, pois caso as empresas venham aderir algumas sugestões apresentadas, seria necessário verificar o efeito destas ações.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Understanding Organizational behavior**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press-Inc., 1960.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução: L. Vallandro e G. Bornheim da versão para o inglês de W. D. Ross. São Paulo: Abril Cultural, Coleção os Pensadores, 1979.

ASHFORTH, B. E. Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, p. 837-847, Oct, 1985.

ASHKANASAY, N. M. ; WILDERON, C. P. M.; PETERSON, M.F. Handbook of organizational culture an climate. Thousand Oaks, California: Sage publications, p. 21-36 2000.

BARNARD, C. I. The functions of the executive. 30 ed. Londres: Havard University Press, 1968.

BERGAMINI, C.W. Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006

BOYE, M. W.; JONES, J. Organizational culture and employee counterproductivity. In: GIACALONE; GREENBERG (eds.). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

BRUNER, J. S. The Course of Cognitive Growth. *American Psychologist*, v.19, p.1-15, 1964.

CANOVA , K. J.; PORTO J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. • RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 5 • SÃO PAULO, SP • SET./OUT. 2010 • ISSN 1678-6971 •

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1988.

COLBY, A.; KOHLBERG, L. Invariant sequence and internal consistency in moral judgments stages. W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Orgs.), *Morality, moral behavior, and moral development*. New York, A Wiley-Interscience. p. 41-51, 1984.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. London: Random House, 2000.

COLOSSI, N. **Clima Organizacional**. Florianópolis: COGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

CULLEN, J. B.; VICTOR, B.; STEPHENS, C. An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational dynamics*, v. 18, n. 2, p. 50-62, Autumn 1989.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no trabalho – uma abordagem organizacional*, São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2001.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do Consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FARIA NETO, Antonio. *Curso de Estatística Aplicada [notas de aula]*. 2010.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: Fleury, Maria Tereza Leme. (org) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente 2002.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T.L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GADE, C. *Psicologia do consumidor*. São Paulo: EPU, 1980.

GASPARETTO, L.E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GATEWOOD, R. D.; GOWAN, Mary A.; LAUTENSCHLAGER, Gary J. Corporate image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions *The Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 2 (Apr., 1993), pp. 414-427.

GIACALONE, R. A.; GREENBERG, J. *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

GOSENDO, E. E. M.; *Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. 2009. 180 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GUIMARAES, C. C. M.; BARBERO, E. R.; BOSE, M. *As interfaces entre o poder e o clima organizacional: um estudo de caso de uma organização do terceiro setor*. VII SEMEAD, 2004.

GUTIERREZ, L. H. S.; *Percepção do clima organizacional conforme escalão hierárquico*. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, 28 (4), p.5-13, out/dez. 1988.

GPTW. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br> Acesso em: 30 Julho 2011.

HAMPTON, D. R. Conceitos de Comportamento na administração. São Paulo. Editora pedagógica e Universitária, 1973.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. [Organizational climate: Measures, research and contingencies](#). *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 2, p. 255-280, June, 1974.

HOIVIK, H.W. Professional Ethics: a Managerial Opportunity in Emerging Organizations. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v. 39, n. 1, p. 3 – 11, 2002.

JOHNSON, H. M. *Introdução sistemática ao estudo da sociologia*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lيدador, 1967.

JOYCE, W F; SLOCUM, J. W. Collective Climates: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 27, p.721-742, 1984.

KLEINER, A. The cult of three cultures. *Strategy + Business*, n.24, Third Quarter, 2001.

KOLB, D., RUBIN, L; MACINTYRE, J. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOHLBERG, L. Development of moral character and moral ideology. Em M. L. Hoffman & L. W. Hoffman (Orgs.), *Review of child development research*, New York, v. 1, p. 383-431, 1964.

KOLASA, B. J. *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.4, p.546-553, 1989.

KUNDA, G. *Engineering culture: Control and commitment in a high tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1992.

LEMOS, D. M. R. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento das chefias e as demais variáveis de clima**: um estudo no Call Center da Dacasa Financeira. (FUCAPE), 2007. Dissertação ( Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2007.Disponível em: [http://www.fucape.br/upload/prod\\_cientifica/Dissertação.Denise.Lemos.pdf](http://www.fucape.br/upload/prod_cientifica/Dissertação.Denise.Lemos.pdf). Acesso em 16 Julho 2010.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Portugal: Fundação Calouste Gulbenkjan – Fundação para ciência e tecnologia, 2003.

LUCENA, Maria Diva S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: [www.bdt.dndc.uff.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1662](http://www.bdt.dndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1662). 20 Julho 2010.

LOBOS, J. A. Sindicalismo e negociação. 3. Ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1988. Série Democracia Industrial.

LOURENÇO, O. M. *Psicologia do desenvolvimento moral: Teoria, dados e implicações*. Coimbra: Almedina, 1992.

MARTINS, G. de A.; THEOPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMILIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, M. S. de O. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho. Um estudo de caso da empresa Herbarium. Florianópolis, 2004. (Dissertação de Mestrado)

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. E. The Cultural Approach to the Promotion of Organizational Climate. *Human Relations*, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.

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

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas** – como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

ORNELLAS, A. J. M. Competências de liderança em pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em empresa do segmento hospitalar, 2008. (Dissertação de Mestrado).

PETERS, T. J., WATERMAN Jr., R. H. *Na senda da excelência*. Lisboa: Dom Quixote, 1987.

PETRICK, J. A.; MANNING, G. E. Developing an Ethical Climate for Excellence. *Journal for Quality and Participation*, p. 84-90, Mar., 1990.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. *Organizational Climate and Culture*, San-Francisco, p. 5-39, 1990.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científica Editoria S.A. 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: LTC. 8. Ed., 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SALDANHA, A. M. (1974). A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. *Caderno de Psicologia Aplicada* 2(20): 85-88.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000 (tradução).

SCHNEIDER, B.; BARTLETT, C. Y. Individual Differences and Organizational Climate II: Measurement of Organizational Climate by Multi-Trait-Multirater Matrix. *Personnel Psychology*, v.23, p.493-512, 1970.

SCHNEIDER, B. Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, v.28, p. 447-479, 1975.

SCHNEIDER, B. Review of Some Ability-Situation Interaction Research, The Service Organization. *Personnel Psychology*, v. 31, p. 281-297, 1980.

SCHNEIDER, B.; RENTSCH, J. Managing Climates and Cultures: A Futures Perspective. In: J. Hage, *Futures of Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

SILVA, N. T. **Clima Organizacional**: uma proposta de fatores a serem utilizadas para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. Dissertação. (Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Gestão da Qualidade e Produtividade com Ênfase em Planejamento e Estratégia Organizacional, Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA JR., Climério Brito de. **Encontro de Culturas na Petroquímica brasileira**: um estudo de caso. 2004. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

STEFANO, S. R.; FERRACIOLLI, J. B. Clima organizacional do banco mercantil do Brasil S/A: Agência – Londrina, um estudo longitudinal. VII SEMEAD. 2004.

TURNER, J. H. *Sociologia: conceitos e aplicações*. São Paulo: Makron Books, 1999 (tradução).

TREVIÑO, L. K. Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 11, n. 3, p. 601-617, July 1986.

TREVIÑO, L. K., BUTTERFIELD, K. D.; McCABE, D. L. The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, v. 8, n. 4, p. 447 – 476, 1998.

TURNIPSEED, D. L. An Integrated, Interactive Model of Organizational Climate, Culture and Effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, v.9, p.17-21, 1988.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução Cid Knipel Moreira. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

VARDI, Y.; WIENER, Y. Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, Linticum, v. 7, n. 2, p. 151-165, Mar./Apr. 1996.

VARDI, Y. The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 29, n. 4, p. 325-337, Feb. 2001.

VÁZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VARGAS, R. *Os meios justificam os fins – gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VÁZQUEZ, Adolfo S. *Ética*. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. v. 33, p. 101-125, 1988.s, 1987

VIEIRA, T. Como elaborar questionários: São Paulo: Editora Atlas, 2009.

XAVIER, O. S. O clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. *Revista de Administração*. São Paulo: v.21.n.14, 1986.

ZAVAGLIA, T. Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas. Campinas, SP: Alínea, 2006.