

# PROCESSO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE SANTA CATARINA X MODELO DE CLIMA *GREAT PLACE TO WORK*

Geneia Lucas dos Santos<sup>1</sup>  
Raquel Prá<sup>2</sup>  
Jhony Pereira Moraes<sup>3</sup>  
Jonathas Felipe Ferreira Da Silva Eloi<sup>4</sup>

Recebido em: 05 out. 2018

Aceito em: 08 maio 2019

**Como citar este artigo:** LUCAS DOS SANTOS, Geneia et al. PROCESSO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE SANTA CATARINA X MODELO DE CLIMA *GREAT PLACE TO WORK*. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 44-56, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1730>>.

**Resumo:** O clima organizacional se reflete na satisfação das pessoas com o trabalho, no desempenho de suas tarefas e no comprometimento com as metas e objetivos organizacionais. Nesse sentido, medir o clima organizacional por meio de uma ferramenta bem elaborada permite a empresa conhecer melhor seu ambiente interno e planejar ações para melhorá-lo, o que irá se refletir na saúde e bem-estar dos colaboradores e resultados organizacionais. O presente estudo tem como objetivo identificar o processo de investigação do clima organizacional de uma empresa do ramo de confecções localizada no oeste catarinense, comparando-o com o modelo utilizado pela consultoria *Great Place To Work* – que identifica as empresas que fornecem melhores condições de trabalho para seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e documental. Os dados foram analisados conforme as etapas propostas por Cresswell (2007). A partir da análise comparativa, detectou-se a necessidade de realizar algumas adequações no instrumento.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional. *Great Place to Work*.

## PROCESS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE OF AN INDUSTRY OF MAKINGS OF SANTA CATARINA X MODELS OF CLIMATE *GREAT PLACE TO WORK*

**Abstract:** The organizational climate is reflected in people's satisfaction with work, in the performance of their tasks and in commitment to organizational goals and objectives. In this sense, measuring the organizational climate through a well-developed tool allows the company to better understand its internal environment and plan actions to improve it,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração, UFRGS. Docente na Universidade Alto Vale Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [geneialucas@gmail.com](mailto:geneialucas@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestranda em Administração, UFRGS. E-mail: [raquel.pra@hotmail.com](mailto:raquel.pra@hotmail.com).

<sup>3</sup> Mestrando em Administração, UFRGS. E-mail: [jhonymoraes@hotmail.com.br](mailto:jhonymoraes@hotmail.com.br).

<sup>4</sup> Graduado em Administração, UNIARP.

which will be reflected in the health and well-being of employees and organizational results. The present study aims to identify the process of investigation of the organizational climate of a garment company located in the west of Santa Catarina, comparing it with the model used by The Great Place To Work consulting - which identifies companies that provide better working conditions for its collaborators. It is a qualitative research, descriptive and documentary type. The data was analyzed according to the steps proposed by Cresswell (2007). From the comparative analysis, it was detected the need to make some adjustments in the instrument.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational Climate Survey. *Great place to work*.

## INTRODUÇÃO

O reconhecimento da pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta estratégica para as organizações pode ser entendido como decorrência da constatação de seu impacto sobre o desempenho organizacional (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006). Por clima organizacional, entende-se uma dimensão intangível da organização que se reflete no grau de satisfação dos membros em relação à empresa. O clima favorável de mostra associado à identificação dos colaboradores com os objetivos organizacionais enquanto um clima desfavorável tende a impactar negativamente o processo produtivo. Além de se refletir internamente, entende-se que o clima pode ter efeitos sobre os clientes externos, pois são os colaboradores que possuem um papel fundamental na condução dos negócios da empresa (LUZ, 2003).

Por meio da pesquisa de clima organizacional, é possível avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da empresa e com isso verificar oportunidades de melhoria (BISPO, 2006). O objetivo da pesquisa de clima é com base nos pontos críticos advindos dos resultados, encontrar métodos para solucionar problemas e planejar mudanças que venham a produzir melhorias reais para as organizações (LUZ, 2003).

Reconhecendo a importância da pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta estratégica para as organizações, o presente trabalho tem como intuito avaliar e propor melhorias para o processo de pesquisa de clima organizacional de uma indústria de médio porte do ramo de confecções, localizada na cidade de Caçador, Santa Catarina. Para tanto, o modelo encontrado é comparado com o da pesquisa *Trust Index*, metodologia criada pela consultoria *Great Place to Work*. A comparação com este método em específico justifica-se pelo fato desta ferramenta ser “o ponto de partida para concorrer ao *ranking* das Melhores Empresas para Trabalhar” (GPTW, 2016). O *ranking* elenca e classifica as empresas que são consideradas como as que oferecem as melhores e mais atrativas condições de trabalho para seus colaboradores (TOLFO E PICCININI, 2001).

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa (MINAYO, 1993) e se caracteriza por ser do tipo descritiva e documental (BARROS E LEHFELD, 2000). Os dados foram analisados

conforme as etapas propostas por Cresswell (2007). O trabalho está dividido em 4 sessões a contar a introdução, seguindo-se a esta o referencial teórico sobre o tema, discussão dos resultados e considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CLIMA ORGANIZACIONAL

O uso do termo clima organizacional é originário de trabalhos de psicólogos como Kurt Lewin, Ronald Lippit e Ralph White. Estes se referiam ao clima como algo social, fomentado pelo estilo do líder a partir do relacionamento estabelecido com seus liderados. Nestes estudos iniciais o clima era entendido como algo que poderia ser inferido, mas não medido (SCHNEIDER; ERHART e MACEY, 2011).

A conceituação de clima organizacional caracteriza-se pela diversidade de formas e interpretações que este termo pode assumir (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006). Em uma tentativa de definição, Luz (2013) conceitua clima organizacional como uma “atmosfera psicológica”, reflexo da relação estabelecida pelos colaboradores com a empresa tendo por base a satisfação e estado de ânimo destes (p.13).

Coda (1993) define clima organizacional como um indicador do grau de satisfação dos colaboradores com a empresa no que tange a aspectos como cultura organizacional e modelo de gestão adotado. O autor entende também que o clima está relacionado com o quanto estão sendo atendidas as necessidades da organização e de seus membros. Ampliando o conceito, Montana e Charnov (2000) definem clima organizacional como “o ambiente econômico e social como um todo de uma organização, levando-se em conta conceitos como a estrutura do poder, forças externas e necessidades percebidas” (p. 306).

O clima organizacional é criado e mantido pelas relações interpessoais estabelecidas e se reflete no comportamento e desempenho daqueles que o constituem. (PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006). Luz (2003), entende que o clima organizacional pode ser classificado como “bom, prejudicado ou ruim”. A diferenciação entre prejudicado e ruim depende do grau de intensidade que se manifestam em determinadas situações (p.31).

Aspectos internos e externos à organização, como a cultura organizacional e a situação familiar do colaborador, respectivamente podem afetar o clima organizacional. Do ponto de vista interno, remuneração e benefícios adequados, metas de trabalho factíveis e desafiadoras, oportunidades de promoção e reconhecimento e bom relacionamento com a liderança tendem a promover um clima positivo. Em contraste, baixa remuneração, falta de benefícios, carga exacerbada de trabalho, falta de reconhecimento, liderança inadequada, instabilidade no trabalho e falta de oportunidade são aspectos que tendem a promover um clima ruim (LUZ,

2003).

Um clima saudável parece estar associado à harmonia na realização das tarefas, reconhecimento das relações de interdependência e compartilhamento de objetivos (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001). A indicação de conhecidos e parentes pelos trabalhadores para atuação na empresa bem como a demonstração de orgulho em pertencer a seu quadro funcional são indícios de um bom clima organizacional (LUZ, 2003).

Por outro lado, o clima desfavorável, pode ser responsável por: *turnover* alto, tensões, conflitos, negligência no cumprimento das atribuições, resistência passiva ou ativa a ordens de superiores (LUZ, 2003). Dessa forma, pode prejudicar o trabalho, o atingimento dos resultados e as relações interpessoais. Em função disso, as empresas apresentam a preocupação de avaliar seu clima organizacional com certa periodicidade (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001). Luz (2003) aponta como benefícios das pesquisas de clima organizacional permitir à empresa: conhecer as necessidades e desejos dos colaboradores; avaliar seu nível de motivação ou frustração; saber a opinião dos colaboradores a respeito da organização; identificar melhorias que devem ser priorizadas; aumentar o nível de integração com as pessoas; identificar qualidades da organização.

#### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O início das pesquisas de clima organizacional data dos anos 60. Desde então se apresentou como desafio definir quais seriam os efeitos do clima organizacional, suas causas e conseqüências, e de que forma estes poderiam ser medidos (SCHNEIDER, ERHART e MACEY, 2011). Bispo (2006) define a pesquisa de clima organizacional como uma “ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos”, tendo por objetivo aprimorar o relacionamento entre empresa e colaborador (p. 259). Minicucci (2007) explica que a pesquisa é um levantamento diagnóstico da empresa, que visa aumentar a eficiência e saúde da organização.

Segundo Puente-Palacios e Freitas (2006), o primeiro passo para a realização do diagnóstico do clima organizacional é definir o conceito que será utilizado e a partir deste como será avaliado. Nesta definição é importante diferenciar as pesquisas de clima das pesquisas de satisfação (SCHNEIDER, ERHART E MACEY, 2011; PUENTES-PALACIOS E FREITAS, 2006). Outro ponto importante, salientado por Luz (2003), é a adaptação da pesquisa à realidade organizacional. Para tanto, a empresa deve considerar na elaboração da pesquisa seus aspectos internos e externos, os últimos situados fora do âmbito da empresa.

Menezes e Gomes (2010) salientam que as pesquisas de clima organizacional são conduzidas por parte das empresas dentre três possibilidades: desenvolvimento de instrumentos internamente, a partir de suas características internas, mas sem necessariamente submeter o instrumento a uma verificação de sua viabilidade; a segunda possibilidade trata da

utilização de instrumentos validados e com categorias pré-definidas, os quais são contextualizados na interpretação dos resultados à realidade organizacional; Por fim, há a possibilidade da empresa criar um instrumento com base nas pesquisas já realizadas e submetê-lo a análise de viabilidade.

Na tentativa de propor um modelo mais abrangente, baseado em estudos anteriores desde a década de 60, Bispo (2006) salienta a importância de se avaliar fatores externos e internos de influência, tais como: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho, vida profissional – do ponto de vista interno – e, convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e econômica, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social – como fatores externos.

Schneider, Erhart e Macey (2011) percebem um avanço das pesquisas que passaram de um foco mais restrito em aspectos de liderança e atributos do trabalho, para a busca por um entendimento mais estratégico e processual. Ainda segundo o autor, a principal contribuição das pesquisas de clima na atualidade é a correlação estabelecida entre clima organizacional e resultados organizacionais.

Dentre os modelos pré-existentes de pesquisa de clima, encontramos o Trust Index, formulado pela Consultoria *Great Place to Work* (GTPW). Segundo dados da própria consultoria, além de ser requisito para participação no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, “é a ferramenta mais abrangente do mundo para avaliar e classificar a percepção dos funcionários em relação ao ambiente em que trabalham” (GPTW, 2016).

## METODOLOGIA

O estudo realizado é de natureza qualitativa por permitir um maior aprofundamento ao responder questões muito particulares que não podem ser quantificadas (MINAYO, 1993). Consiste em uma pesquisa descritiva, a qual segundo Barros e Lehfeld (2000) caracteriza-se pela descrição de um objeto de pesquisa em situação que não haja interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva, ainda segundo os autores, pode ser do tipo documental e/ou bibliográfica e pesquisa de campo. A documental, adotada no estudo, consiste na apreciação de documentos internos da organização tais como estatutos, regulamentos, relatórios e manuais, ou externos como os governamentais ou de instituições de pesquisa. Os documentos coletados e analisados foram as pesquisas de Clima Organizacional utilizadas pela empresa X e pela consultoria GPTW.

A análise de dados qualitativos, segundo Cresswell (2007) deve ser dar em 6 passos: organização e preparação de dados para análise; leitura dos dados; codificação; descrição do

cenário ou pessoas para além da codificação realizada; prever a representação dos resultados por meio de uma narrativa; e por fim, interpretar os dados. Os dados coletados foram analisados comparativamente. Foram consideradas as dimensões já existentes nas duas pesquisas e as perguntas de cada dimensão foram interpretadas conforme a ideia principal que representam. Após, foi realizado um cruzamento entre dimensões que se aproximavam e estas foram relacionadas. Nesta avaliação, alguns questionamentos dentro de uma mesma dimensão do modelo GPTW foram separados com o intuito de se aproximar as dimensões previamente elaboradas na pesquisa da empresa X.

## CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada é de médio porte, do ramo de confecções e está localizada no Oeste do Estado de Santa Catarina. A organização possui mais de 20 anos de existência, produzindo pijamas femininos e masculinos, roupas de praia, lingerie, calçados entre outros. Segundo dados fornecidos pela empresa, sua marca é reconhecida pela qualidade de seus produtos e pela elegância que eles possuem. Sua clientela é composta por de variados níveis sócio econômicos e está espalhada por diferentes localidades do território brasileiro. O quadro funcional da empresa é composto por mais de 200 colaboradores, divididos entre setores administrativos e de produção, sendo predominantemente formado por mulheres.

As pesquisas de clima organizacional da empresa são administradas a cada dois anos. O modelo utilizado, que será apresentado na discussão dos resultados, foi elaborado por uma consultoria que prestou serviços para a empresa. A partir destas, a empresa busca identificar o grau de satisfação dos colaboradores; destacar os pontos fortes; e aprimorar os pontos fracos indicados pela pesquisa. A empresa parte do princípio que o colaborador satisfeito apresentará melhor desempenho em suas funções, conforme já salientado por Puentes-Palacios e Freitas (2006).

## ANÁLISE DOS DADOS

### O MODELO DA EMPRESA X

O método utilizado para avaliação do clima organizacional pela empresa X trata-se de um questionário composto por 40 perguntas. A escala de respostas é do tipo Likert, numerada de 0 a 10, sendo 0 considerado o menor índice de satisfação e 10 o maior. Com exceção dos itens dados pessoais, meios de comunicação mais utilizados e se tem interesse de atuar em outro setor da empresa, todos são utilizados conforme escala citada. A pesquisa, como citado, contém questões com o objetivo de mapear o perfil do respondente, mas sem deixar de lado a questão do sigilo, são elas: setor de atuação, tempo de empresa e nível de escolaridade.

O objetivo da pesquisa é identificar o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa de um modo geral. Para tanto, ela está dividida em 9 dimensões, a saber: condições ambientais; remuneração; condições de trabalho; liderança; relacionamento interpessoal; comunicação; oportunidades de reconhecimento; realização profissional; e imagem da empresa (quadro 1).

**Quadro 1** – Questões de cada dimensão

Modelo utilizado pela empresa X		
Dimensão	Nº questões	Assuntos abordados nas questões
Condições ambientais	2	Condições físicas e de segurança relacionadas ao trabalho
Remuneração	3	Compatibilidade de salário com responsabilidades e valor de mercado da região e equilíbrio entre salários da empresa: pessoas, cargos e funções
Condições de trabalho	2	Disponibilidade de materiais e ferramentas para o trabalho e tempo disponível para execução dos serviços
Lideranças	5	Disponibilidade para orientação e esclarecimento; transparência nas informações; relacionamento com subordinados; incentivo a sugestões de melhorias; reconhecimento por bons resultados da equipe
Relacionamento interpessoal	8	Intraequipe e interequipe em relação à espírito de equipe e solidariedade; confiança; transparência e diálogo; e comprometimento com os objetivos da empresa
Comunicação	4	Ciência das expectativas em relação a seu trabalho; ciência das responsabilidades em relação à função exercida; qualidade da disseminação de informações pertinentes ao trabalho; meios de comunicação mais utilizados para obter informação.
Oportunidades de reconhecimento	3	Avaliação das oportunidades oferecidas; investimento nos colaboradores; e chances de crescimento profissional (do ponto de vista de esforço do colaborador)
Realização profissional	2	Satisfação em relação ao trabalho efetuado e interesse em executar outra função na empresa
Imagem da empresa	6	Ciência do tipo de negócio da empresa (produtos, clientes); confiança na qualidade dos produtos da empresa e indicação para compra; recomendação para outras pessoas atuarem na empresa; sentimento de satisfação/orgulho por trabalhar na empresa; e avaliação dos eventos de confraternização e avaliação geral da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), com base no modelo disponibilidade pela empresa pesquisada.

O mapeamento dos diversos aspectos da empresa e a categorização elaborada permitem uma interpretação mais pontual dos resultados, detectando pontos críticos. A partir dos resultados a empresa realiza ações para atuar sobre os pontos fracos identificados na pesquisa.

#### MODELO GPTW

O modelo de pesquisa de clima da GPTW (2016), nomeado *Trust Index* possui um questionário com 57 questões que englobam dimensões e subdimensões como: (A)

Credibilidade; (I) comunicação; (II) competência; (III) integridade; (B) Respeito; (I) apoio; (II) colaboração; (III) consideração; (C) Imparcialidade; (I) equidade; (II) imparcialidade no reconhecimento; (III) justiça; (D) Orgulho; (I) trabalho; (II) equipe; (III) empresa; e (E) Camaradagem; (I) proximidade; (II) hospitalidade; (III) comunidade. A avaliação também é realizada por meio de uma escala Likert, numerada de 0 a 10 (quadro 2).

**Quadro 2** - Relação de dimensões, subdimensões e os questionamentos relacionados

<b>Modelo <i>Trust Index</i>, GPTW</b>		
<b>Dimensão</b>	<b>Nº questões</b>	<b>Assuntos abordados nas questões</b>
Credibilidade-Comunicação	4	Gestores informam sobre assuntos importantes e mudanças na empresa; clareza das expectativas dos gestores; possibilidade de fazer perguntas e obter respostas adequadas; facilidade de aproximação e acesso aos gestores
Credibilidade – Competência	6	Competência dos gestores para tocar o negócio; adequação das contratações realizadas; confiança nos subordinados; autonomia dada pelos gestores; e clareza de visão dos gestores em relação a objetivo e meios.
Credibilidade – Integridade	4	Comprometimento dos gestores com promessas feitas; adequação discurso e ação; segurança no emprego; e conduta ética e honesta dos gestores
Respeito – Apoio	4	Oportunidades de treinamento e desenvolvimento para crescimento profissional; disponibilidade de recursos materiais para o trabalho, reconhecimento dos bons resultados; e aceitação de erros não intencionais
Respeito – Colaboração	2	Incentivo a ideias e sugestões bem como consideração real destas e envolvimento das pessoas em decisões relacionadas a suas tarefas
Respeito – Consideração	7	Segurança física do local de trabalho; ambiente psicológico e emocionalmente saudável para se trabalhar; novas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho; possibilidade de se ausentar do trabalho quando necessário; pessoas encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal; interesse genuíno dos gestores pelos empregados como pessoas; existência de benefícios especiais e diferenciados
Imparcialidade – Equidade	4	Pagamento adequado por serviços; avaliação da participação nos resultados; reconhecimento especial; e importância para empresa independente da posição
Imparcialidade – Imparcialidade no Reconhecimento	3	Promoções são dadas a quem merece; evitação do favoritismo pelos chefes; e existência de politicagem e intrigas no ambiente de trabalho
Imparcialidade – Justiça	5	Tratamento adequado independentemente da idade; cor ou etnia; gênero; orientação sexual; e possibilidade de verbalizar sobre tratamento injusto e haver ações para solucionar isso
Orgulho – Trabalho	2	Sentimento de fazer diferença para a empresa; e avaliação do sentido do trabalho



Orgulho – Equipe	2	Orgulho do que a empresa faz; e disposição a mais da equipe para concluir trabalhos
Orgulho – Empresa	4	Tempo que pretende trabalhar (longo ou curto); orgulho por fazer parte da empresa; vontade e disposição para ir ao trabalho; e sentimento de contribuição com a comunidade
Camaradagem – Proximidade	3	Poder ser autêntico; comemoração de eventos especiais; e se as pessoas se importam umas com as outras
Camaradagem – Hospitalidade	4	Lugar amistoso para se trabalhar; descontraído; sentimento de ser bem-vindo na empresa; sentimento de acolhimento ao mudar de função ou área
Camaradagem – Comunidade	3	Sentimento de fazer parte de uma “família” ou equipe; sentimento de todos “no mesmo barco”; poder contar com a colaboração de todos

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), com base no modelo GPTW.

A pesquisa tem como objetivo avaliar a qualidade do ambiente de trabalho, a percepção da cultura organizacional, o engajamento, a percepção da marca empregadora, a avaliação de desempenho de líderes para que estes dados possam ser incluídos no planejamento estratégico da empresa (GPTW, 2016).

## DISCUSSÕES

### ANÁLISE COMPARATIVA DO MODELO DA EMPRESA X E MODELO GTPW

A análise comparativa das pesquisas permite contribuir para o aprofundamento de itens constantes na pesquisa da empresa X como a avaliação dos líderes, a percepção do ambiente de trabalho e dos relacionamentos interpessoais. Este aprofundamento é válido, pois os relacionamentos interpessoais, com líderes e pares e a forma como a pessoa se sente no ambiente de trabalho a partir disso refletem-se e são reflexos do clima organizacional (LUZ, 2003; PUENTES-PALACIOS E FREITAS, 2012).

A inclusão da avaliação da conduta ética e honesta dos líderes na dimensão Lideranças bem como da dimensão para avaliar aspectos de justiça e discriminação, vai ao encontro dos avanços das pesquisas de clima organizacional como ferramenta estratégica (SCHNEIDER; ERHART; MACEY, 2011). Com base nestas considerações, são sugeridas as sugestões abaixo para a pesquisa de clima da Empresa X.

#### A) Dimensão 1 – Condições ambientais e Dimensão 3 – Condições de Trabalho

As dimensões condições ambientais e condições de trabalho da pesquisa de clima da empresa X se aproximam das dimensões Respeito – Apoio, Respeito – Consideração, Respeito - Apoio e Camaradagem – Hospitalidade da consultoria GPTW. Questões sobre avaliação da segurança no trabalho e disponibilidade de recursos para as tarefas são contempladas em

ambas as pesquisas. Sugere-se a inclusão dos seguintes itens da GPTW: a avaliação do quão o ambiente é psicológica e emocionalmente saudável; a possibilidade que é percebida em se ausentar da empresa quando isso se faz necessário; o encorajamento aos colaboradores para conciliar suas vidas profissional e pessoal; a percepção dos colaboradores de que recebem ou não benefícios especiais e diferenciados; se são percebidas iniciativas de treinamento e desenvolvimento para crescimento profissional; se a empresa é conhecida como amistosa para se trabalhar; se é um lugar considerado descontraído; se as pessoas se sentem bem-vindas na empresa; e se quando ocorre mudança de função ou área, se há sensação de acolhimento.

#### B) Dimensão 2 - Remuneração

A dimensão remuneração da empresa X se aproxima da dimensão 7 do modelo GPTW, Imparcialidade e Equidade. A avaliação da adequação do valor salarial às responsabilidades é levada em consideração das duas pesquisas. Percebe-se a necessidade de se incluir questionamentos a respeito de avaliação na participação dos resultados e reconhecimentos especiais (financeiros) desde que estes sejam adequados ao contexto da empresa X.

#### C) Dimensão 4 - Lideranças

A dimensão 4 da pesquisa da empresa X pode ser relacionada às dimensões Credibilidade-Comunicação (1), Credibilidade-Competência (2), Credibilidade-Integridade (3); Respeito-Apoio (4), Respeito-Colaboração (5) e Imparcialidade – Imparcialidade no Reconhecimento (8). A análise permite sugerir a inclusão de diversos aspectos na pesquisa da empresa X que se restringe a orientação para as tarefas, transparência, relacionamento com subordinados, incentivo a sugestões de melhorias e reconhecimento por bons resultados das equipes. Em relação às informações torna-se importante avaliar se os colaboradores se sentem informados por seus gestores em relação a assuntos importantes e mudanças que ocorrem na empresa; verificar se há clareza do que é esperado dos trabalhadores; se há abertura para fazer perguntas e se as respostas obtidas são adequadas; se há facilidade de acesso e aproximação dos gestores; se os gestores são considerados competentes para dirigir o negócio da empresa; se são realizadas contratações adequadas; se os gestores sabem coordenar e distribuir tarefas; se há confiança e é dada autonomia aos subordinados; se os gestores possuem clareza em relação a objetivos e de que forma alcança-los; se há comprometimento dos gestores com promessas; se há adequação entre discurso e prática; se os gestores dão certa garantia de segurança no emprego; se sua atuação é ética e honesta; se os gestores reconhecem os colaboradores por bons resultados; se há aceitação de erros não intencionais; se além de ser oferecido incentivo para gerar ideias estas são consideradas realmente; se as pessoas se envolvem nas decisões em relação a suas tarefas; se os chefes manifestam favoritismos.

#### D) Dimensão 5 – Relacionamento Interpessoal

A dimensão 5 é bastante completa, contemplando aspectos intra e interequipes. Sugere, que a partir da relação com as dimensões Imparcialidade – Imparcialidade no

Reconhecimento, Camaradagem-Proximidade e Camaradagem-Proximidade, sejam contemplada a verificação se há politicagem e intrigas no ambiente de trabalho; se há a sensação de poder se manifestar de maneira autêntica; se as pessoas se importam umas com as outras; se há sentimento de se fazer parte de uma “família” ou equipe; se há sentimento de que estão “todos no mesmo barco”; se é possível contar com a colaboração de todos.

E) Dimensão 6 – Comunicação: Não foram sugeridas melhorias nesta dimensão.

F) Dimensão 7 – Oportunidades de reconhecimento

A dimensão 7 da empresa X relaciona-se às dimensões Imparcialidade – Equidade e Imparcialidade – Imparcialidade no Reconhecimento. Sugere-se acrescentar a avaliação de se as pessoas são consideradas importantes, independentemente da posição e se as promoções são dadas a quem merece.

G) Dimensão 8 – Relação Profissional: Não foram sugeridas melhorias nesta dimensão.

H) Imagem da Empresa

A dimensão Imagem da empresa relaciona-se às Orgulho-Trabalho, Orgulho-Equipe e Orgulho-Empresa e um item da dimensão Camaradagem-Proximidade da GPTW. Sugere-se contemplar na pesquisa da empresa X: se há sentimento por parte do trabalhador de fazer diferença para a empresa; se o trabalho faz sentido para o colaborador; se existe orgulho por parte do que a empresa faz; se existe uma disposição por parte das equipes a mais do que o esperado para conclusão dos trabalhos; se há interesse em permanecer na empresa por um período longo de tempo; se há vontade e disposição para ir ao trabalho; se sente que a empresa realiza uma contribuição para a comunidade.

I) Nota Geral sobre a empresa: Não foram sugeridas melhorias nesta dimensão.

Além da inclusão de itens da pesquisa GPTW nas dimensões já contempladas na pesquisa da empresa X, sugere-se o acréscimo da seguinte dimensão:

J) Inclusão da dimensão Imparcialidade-Justiça, para avaliar se existem discriminações em relação à idade, cor ou etnia, gênero, orientação sexual e se caso haja alguma manifestação de preconceito isso poderá ser comunicado e será avaliado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do tratamento da pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta estratégica para as organizações (SCHNEIDER; ERHART; MACEY, 2011) justifica a adoção de um modelo de excelência. Afinal, por meio dos resultados desta pesquisa, as empresas obtêm informações importantes para realização de ações para o melhoramento da relação entre empresa e empregado que terão impacto sobre o desempenho organizacional (BISPO, 2006; CODA, 1993; LUZ, 2003; PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006; SCHNEIDER; ERHART; MACEY,

2011; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001)

Na busca de um modelo de excelência foi selecionado o Trust Index, ferramenta de pesquisa de clima utilizada pela consultoria *Great Place to Work*. Esta é definida pela própria consultoria como um modelo completo e abrangente e capaz de introduzir a empresa no ranking das melhores empresas para se trabalhar (GPTW, 2016).

A análise comparativa entre a pesquisa realizada pela empresa X e o modelo *Great Place to Work* permitiu uma série de sugestões para a empresa pesquisa com o intuito de tornar o modelo utilizado mais completo. As melhorias visam aprofundar questões relacionadas à aspectos do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e lideranças. Além disso, a comparação permitiu sugerir uma nova dimensão a ser considerada na pesquisa, denominada no modelo Trust Index como Imparcialidade-Justiça, que serve para detectar possíveis discriminações de idade, raça e sexo que podem existir no ambiente de trabalho e de que forma estas são tratadas. Esse assunto é reconhecido como uma atualização de considerável importância na evolução das metodologias de pesquisas de clima (SCHNEIDER; ERHART; MACEY, 2011).

Ressalta-se como contribuição deste artigo a possibilidade de sugerir melhorias para o processo de pesquisa de clima realizados por empresas, lembrando que é imprescindível que as pesquisas realizadas sejam adaptadas às realidades, peculiaridades e necessidades organizacionais (MENEZES E GOMES, 2010). Como limitação deste estudo salienta-se que o modelo da GPTW não contempla a avaliação de aspectos externos à empresa que interferem no clima organizacional, embora autores como Luz (2003) e Bispo (2006) salientem a importância de serem considerados estes aspectos. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizadas pesquisas com um número maior de empresas para verificar como se dá o processo de pesquisa de clima e de que forma estes processos podem ser adaptados para se adequar as mudanças ocorridas no mundo de trabalho na atualidade.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. (2000) **Fundamentos de Metodologia Científica**: Um guia para iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books.

BISPO, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16(2), 258-273.

CODA, R. (1993) Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75.

CRESSWELL, J. H. (2007) **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.

GPTW, Great Place to Work. (2016) **Como tudo começou**. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/como-tudo-comecou.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

LUZ, R. (2003) **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.

MINAYO, M.C. S (Org.). (1993) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

MINICUCCI, A. (2007) **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. (2000) **Administração**. 4.ed. São Paulo: Editora Saraiva.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; FREITAS, I. A. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações e Sociedade*, 13(38), 45-57.

SCHNEIDER, B; EHRHART, M. G; MACEY, W. H. (2011) Organizational climate research: achievements and the road ahead. In: ASHKANASY, N.M; WILDEROM, C. P. M; PETERSON, M. F. **The handbook of organizational culture and climate**. 2 ed. USA: Sage.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. (2001) **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro; Editora FGV.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *RAC*, 5(1), p. 165-193.