

## CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

*ORGANIZATIONAL CLIMATE: A CASE STUDY WITH A NETWORK OF PHARMACIES IN THE COUNTRYSIDE OF MINAS GERAIS, BRAZIL*

**Jorgiane Suelen Sousa**

Professora de no Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM

Recebido em: 24/07/2010

Aprovado em: 04/05/2011

**Fernando Coutinho Garcia**

Professor titular da Faculdade Novos Horizontes - Unihorizontes

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a verificação do clima organizacional e sua associação com os dados pessoais e funcionais de profissionais de uma rede de farmácias, localizadas em quatro cidades do interior de Minas Gerais. Sendo assim, possui valor estratégico, uma vez que apresenta a formação de opiniões acerca da realidade do trabalho que determinam as ações, reações e decisões das pessoas, opiniões estas que podem provocar impactos importantes nas organizações. O instrumento de coleta de dados – escala de clima organizacional (ECO), validada por Martins (2004) –, ofereceu ferramentas de medida que propiciaram o estudo do ambiente de trabalho. A escala ECO foi aplicada em 158 funcionários da rede de farmácias pesquisada, perfazendo 79,0% do total. Trata-se de estudo quantitativo, de natureza descritiva. Na análise de resultados referentes aos cinco fatores de clima organizacional, constatou-se uma situação intermediária entre a concordância e a discordância em relação a todos os fatores dos informantes, visto os escores obtidos apresentarem uma média entre 3,00 a 3,99, exceto para o fator “coesão entre os colegas”, que apresentou o valor 4,00, indicando concordância. Todavia, o uso do teste de Friedman confirma que o fator de clima organizacional que mais se evidencia diz respeito à coesão entre colegas (4,00), seguido pelos fatores relativos ao “apoio da chefia e da organização” (3,95) e ao “conforto físico” (3,85).

**Palavras-chave:** clima organizacional, organização, farmácia.

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the organizational climate and its association with the personal and functional data of professionals from a network of pharmacies located in four cities in the countryside of Minas Gerais, Brazil. For this reason, it has strategic value, since it presents the formation of views on the reality of work that determine the actions, reactions and decisions of individuals, which may cause important impacts on organizations. The instrument of data collection – the Organizational Climate Scale (OCS), validated by Martins (2004) - offered a measurement tool that allowed studying the work environment. The OCS was applied to 158 employees of the network investigated, which stand for 79.0% of the total. It is a quantitative study of descriptive nature. Considering the analysis of the results for the five factors of organizational climate, it was found an intermediate situation between the agreement and disagreement with all the factors of the informants, since the scores obtained show a mean from 3.00 to 3.99, except for the cohesion among peers, whose value was 4.00, pointing to agreement. Nonetheless, the use of Friedman test confirms that the most evident factor of organizational climate concerns peer cohesion (4.00), followed by those related to organizational and management support (3.95) and physical comfort (3.85).

**Keywords:** organizational climate, organization, pharmacy.

#### Endereços dos autores:

**Jorgiane Suelen Sousa**

E-mail: jorgiane.sousa@mestrado.unihorizontes.br

**Fernando Coutinho Garcia**

E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

## 1. INTRODUÇÃO

O momento atual vivenciado pelas organizações está demarcado por mudanças nos processos produtivos, sejam estes no nível estratégico, sejam no gerencial ou operacional, pressionando-as a desenvolver tecnologias físicas e de gestão para se sustentarem em um mercado altamente competitivo. A relação entre empregador e empregado também vem passando por diversas alterações, deixando de se configurar apenas por um contrato de trabalho, definido por horas trabalhadas e compensações pagas ao final de um período. As organizações se preocupam, cada vez mais, com os indivíduos em sua essência, seus anseios, suas necessidades e satisfações, procurando alternativas que possam fazer com que o indivíduo se envolva com os objetivos empresariais e permaneça trabalhando produtivamente (MOTTA, 2001).

Segundo Machado & Molinari (2008), nesse cenário de transformações, um dos aspectos que mais sofreu adaptações ao longo do tempo foi o entendimento da relevância do fator humano nas organizações. Pode-se dizer que, no futuro, o maior desafio das organizações estará ligado à percepção de que as tecnologias não serão os únicos passos para se atingir o resultado empresarial esperado. A satisfação e o comprometimento das pessoas é que elevarão os conceitos propalados pelos novos modelos organizacionais.

Nessa perspectiva, para que as estratégias empresariais possam ser contempladas, é fundamental que a empresa disponha de métodos e técnicas que permitam conhecer qualitativa e quantitativamente os fatores que influenciam os colaboradores internos no desenvolvimento de suas atividades na organização, tornando possível o diagnóstico da situação da empresa. Esta situação, nesse caso, é entendida como clima organizacional, que se refere ao ambiente interno de uma organização (MACHADO & MOLINARI, 2008).

O clima diferencia-se de organização para organização, de setor para setor, de departamento para departamento, e é baseado na interpretação compartilhada que os trabalhadores fazem da composição de todos os elementos em seu ambiente de trabalho (MOTTA, 2006).

Sabe-se que o clima organizacional interfere diretamente na produtividade e na motivação dos funcio-

nários. Entretanto, é um item de difícil mensuração, visto que sua composição agrega também elementos intangíveis, como o resultado da interação dos colaboradores com a equipe e os insumos de que a empresa dispõe para produzir (QUEIROZ *et al.*, 2005).

O clima organizacional e a cultura organizacional da empresa, quando favoráveis, facilitam às pessoas a mudança dos objetivos antes individuais para os objetivos organizacionais. Tal mudança torna-se relevante ao considerar que as pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem primariamente objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente tais organizações. Isso faz com que, gradativamente, os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais dos novos participantes.

As pesquisas de clima organizacional têm como finalidade analisar a percepção das pessoas sobre o ambiente de trabalho e realizar levantamentos de dados, que proporcionam a compreensão de como estão as várias relações entre a organização e as pessoas. É importante conhecer essa percepção, pois o sentimento das pessoas sobre a empresa acarreta um profundo impacto sobre como e quanto trabalham.

Não há consenso na literatura sobre os componentes do clima organizacional. Diversas escalas já foram propostas, embasadas em diferentes dimensões. Para a realização da presente pesquisa, optou-se pelo uso de uma escala construída e validada fatorialmente por Martins, Oliveira, Silva, Pereira & Sousa (2004), que se baseia em cinco fatores principais: o apoio da chefia e da organização; a recompensa; o conforto físico; o controle/pressão; e a coesão entre colegas.

Dessa forma, buscou-se responder ao seguinte questionamento: quais os fatores de clima organizacional são mais evidenciados em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais? Para isso, analisou-se o clima organizacional dessa rede de farmácias, avaliando funcionários de todos os setores da empresa, das diferentes cidades em que a mesma está situada.

A análise de clima organizacional permite auxiliar o desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamentos e relacionamentos interpessoais e profissionais, estimulando a satisfação da equipe na busca por objetivos empresariais. Nesse contexto, é oportuna a realização desta pesquisa, uma vez que se trata

de uma empresa regida por clientes (internos e externos) e, por isso, deve possuir uma equipe engajada, por meio de um bom relacionamento pessoal e profissional, além de ser uma pesquisa pouco explorada no segmento farmacêutico.

Segundo Pinto Júnior (2005), o clima organizacional é essencial para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse mesmo contexto, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Por isso, precisa ser mais investigado. O melhor conhecimento desse construto pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre este e outras variáveis do comportamento organizacional.

Por isso, pode-se dizer que o estudo do clima organizacional é um importante instrumento administrativo utilizado para identificar percepções e propor melhorias e mudanças qualitativas para a organização e seus colaboradores. As ferramentas estatísticas disponíveis atualmente possibilitam identificar, com precisão, as questões impactantes e importantes que podem ajudar a organização na tomada de decisões quanto às melhorias e às mudanças necessárias.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

O termo clima organizacional refere-se às influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Entretanto, apesar de vários anos de pesquisa, ainda não há um consenso sobre a definição do termo. A visão a respeito do clima organizacional varia de acordo com a percepção de diferentes autores, conforme citado abaixo.

Segundo Silva Vásquez (1992), o clima é uma percepção multidimensional. Uma definição abrangente é postulada por Souza (1978). De acordo com a referida autora, o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e, também, é resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

Pinheiro (2002), em uma abordagem mais simplista, definiu clima organizacional como a qualidade de um ambiente interno organizacional, resultante do comportamento dos trabalhadores, e tem como base a avaliação que eles fazem de seu setor de trabalho, sendo também uma fonte de pressão que direciona as atividades laborais.

Para Martins (2006), o tema é extremamente relevante e auxilia a compreensão de como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas inseridas nesse ambiente e, em última instância, de que forma isso pode interferir no desempenho organizacional.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação e também a satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Por isso, os efeitos dessa relação funcionam como importantes reguladores da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo (TORO, 2001).

Diante do exposto, Souza (1980: 27) afirmou que:

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode manejar a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Existem diversos tipos e subtipos de climas organizacionais. Souza (1978) classificou o clima organizacional em três tipos principais: (1) clima desumano, em que é dada excessiva importância à tecnologia; (2) clima tenso, em que há forte pressão para o cumprimento de normas bastante rígidas, burocráticas, cujos resultados podem levar a punições e/ou demissões; e (3) o clima de tranquilidade e confiança, em que existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho. Este não reflete ausência de turbulências ou desentendimentos pontuais, mas expressa o respeito e a cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados (QUEIROZ *et al.*, 2005).

Atualmente, a maioria dos autores utiliza a seguinte classificação: clima desfavorável, neutro e favorável.

vel. No clima desfavorável, o trabalhador manifesta comportamento de frieza, de distanciamento social, com reclamações, conflitos, reações de estresse, de alienação, rejeição, negatividade e frustração. O clima neutro apresenta-se quando o trabalhador perde a consciência do significado do trabalho e passa a executar as tarefas de forma linear e monótona. Os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, nesse tipo de clima, desencadeiam apatia, falta de criatividade, desinteresse, indefinição e estagnação. O ambiente de clima favorável, por sua vez, é permeado por vários elementos de representações significativas que expressam calor humano, integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento, destaque no desempenho diário e elevada produtividade (MOTTA, 2006).

Diante do exposto, é possível perceber que, independentemente da classificação adotada, a interação das pessoas com o ambiente organizacional, e deste com as pessoas, é o que gera o clima organizacional. Existem diversos métodos formais para a sua identificação e determinação, utilizados na chamada pesquisa de clima organizacional.

Para Gil (2001), a pesquisa de clima organizacional pode ser entendida como um instrumento que identifica e mensura as atitudes dos colaboradores perante as políticas estabelecidas e praticadas pela organização. Com o resultado da análise, a organização terá subsídios confiáveis para promover as mudanças e alterações necessárias.

Regis Filho & Lopes (1994) reforçaram que os resultados das pesquisas de clima organizacional visam a obter informações que ofereçam respaldo à organização e à chefia, para implementar condições de trabalho físicas e psicológicas que promovam o desempenho de elevada qualidade. Reconhecido o panorama climático, a empresa pode elaborar políticas e diretrizes que possibilitem ajustes no clima da organização, com a finalidade de atender às demandas dos trabalhadores, oferecendo motivos para que eles impulsionem o ritmo de trabalho.

Assim como há variações nas definições e técnicas de pesquisas sobre clima organizacional, há variações na compreensão das dimensões ou componentes do clima organizacional. De forma geral, esses componentes têm sido identificados por meio de análise fatorial, e, entre os mais utilizados, encontram-se a

estrutura, o estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança.

A dificuldade, contudo, é definir de forma apropriada, entre os numerosos componentes do clima, quais são relevantes para a sua avaliação numa determinada organização. Os componentes do clima, obviamente, não são universais ou transorganizacionais. Em princípio, os fatores identificados numa organização são específicos, gerando um clima peculiar, já que este consiste na forma como os trabalhadores percebem um ambiente de trabalho determinado, num momento específico da história da organização. Por isso, a cada vez que se pretende avaliar o clima de uma organização, é apropriado fazer um levantamento prévio naquele ambiente organizacional para identificar os principais componentes a serem analisados.

Dessa feita, percebe-se o quão importante é o planejamento da pesquisa de clima organizacional, uma vez que, se ela não for bem implementada e direcionada, pode trazer consequências negativas para a organização (MACHADO & MOLINARI, 2008). Nesse contexto, Motta (2006) reforçou que a escolha da escala adequada é crucial, garantindo a fidedignidade dos resultados.

Uma escala bastante utilizada atualmente em pesquisas de clima organizacional foi construída e validada por Martins, Freitas, Pereira, Oliveira & Sousa (2004). Ela se baseia em 63 itens reunidos nos seguintes fatores: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas. Os itens de fidedignidade variaram entre 0,78 e 0,92. Esta será a escala empregada no presente estudo para a avaliação do clima organizacional na rede de farmácias pesquisada.

No Brasil, as pesquisas sobre clima organizacional foram feitas principalmente pelos seguintes autores: Souza (1978, 1980, 1983), Sbragia (1983), Xavier (1984), Coda (1992), Coda & Silva (2004), Puente Palacios (1995, 2002), Martins (2006), Martins (2000), Martins *et al.* (2004), Tamayo (1998) e Nakata, Veloso & Fischer (2002), dentre outros.

### 3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho baseou-se em um estudo de caso, de caráter descritivo quantitativo, pois investigou empiricamente o clima

organizacional da rede de farmácias, medindo e quantificando estatisticamente os resultados obtidos (YIN, 2001; VERGARA, 2006). Esta investigação também se caracteriza como exploratória, uma vez que se inspirou no instrumento elaborado e validado por Martins *et al.* (2004).

A unidade de análise da pesquisa deteve-se a uma rede de farmácias, localizadas em Patos de Minas, Patrocínio, Araxá e Paracatu, no Estado de Minas Gerais. A unidade de observação envolveu os funcionários das respectivas farmácias. A população dos funcionários foi composta por 200 pessoas. A amostra participante da pesquisa ficou composta por 158 funcionários, perfazendo 79,0% do total.

O levantamento de dados consistiu na aplicação de um questionário, estruturado em três seções básicas: a seção I, composta por questões que contemplam os dados pessoais (sexo, faixa etária, estado civil, filhos e grau de escolaridade) dos respondentes; a seção II, composta por questões que contemplam os dados funcionais (cidade em que trabalha, tempo de trabalho, nível salarial, setor em que trabalha, e se exerce outra atividade profissional); e a seção III, que contém uma escala elaborada e validada por Martins *et al.* (2004), a ECO (escala de clima organizacional), essencialmente multidimensional, cujo objetivo é avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. É composta por assertivas distribuídas em uma escala de concordância de cinco pontos (tipo Likert). Documentos da rede de farmácias foram consultados para fins de sua caracterização.

O questionário contém 63 perguntas, divididas por uma escala de fatores, por sua vez definida da seguinte forma: as questões de 01 a 21 referem-se ao fator "apoio da chefia e da organização"; as questões de 22 a 34 referem-se ao fator "recompensa"; as questões de 35 a 47 referem-se ao fator "conforto físico"; as questões de 48 a 56 referem-se ao fator "controle/pressão"; e as questões de 57 a 63 referem-se ao fator "coesão entre colegas". As respostas da amostra definida foram obtidas por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a "discordo totalmente" e o 5 a "concordo totalmente". Para avaliação dos dados, Siqueira e seus colaboradores (2008) apontaram que, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é

o clima organizacional, sendo que valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima, e menores que 2,9, a apontar clima ruim. Porém, no caso do fator "controle/pressão", essa variação é inversa.

Os dados quantitativos da pesquisa foram tratados univariadamente e bivariadamente, a partir dos quais se pretendeu reconhecer características específicas e individuais da população em estudo. A estatística bivariada envolveu associações entre as variáveis demográficas e funcionais. Para a avaliação de diferenças entre as características demográficas e funcionais, foram utilizados testes não paramétricos, pois a suposição de normalidade para essas variáveis foi violada. Para as variáveis de somente duas categorias – sexo, faixa etária, grau de escolaridade, existência de filhos, nível salarial e outra atividade profissional remunerada –, foi adotado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, com o propósito de uma comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as variáveis de três categorias – estado civil, cidade e tempo de atuação na instituição –, foi adotado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que permite a comparação múltipla de  $k$  tratamentos ou categorias. No teste de Kruskal-Wallis, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias; e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou os tratamentos estudados. Quanto à avaliação de diferença entre os escores referentes aos fatores de clima, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, com o objetivo de verificar se algum deles exercia maior impacto sobre os discentes participantes do estudo.

Os dados da pesquisa foram tratados por meio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13, e no *Microsoft Excel 2003*. Em todos os testes estatísticos utilizados, foram considerados níveis de significância de  $p < 0,05$ .

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A rede de farmácias pesquisada se distribui pelas cidades de Patos de Minas, Patrocínio, Araxá e Paracatu, nascendo do ideal de um grupo de irmãos, há mais de 24 anos, de cumprir o papel de promotora da saúde, oferecendo assistência farmacêutica. A rede de farmácias conta com a colaboração e o

respeito de profissionais da área médica, de fornecedores e de clientes. Atualmente, possui 200 colaboradores, divididos entre 11 lojas, sendo seis em Patrocínio, três em Patos de Minas, uma em Paracatu e uma em Araxá. A rede de farmácias possui ações de responsabilidade social, contribuindo para a Campanha do Agasalho; a Campanha do Idoso; o Dia da Saúde Nacional ( aferição de pressão arterial, glicemia capilar e atenção farmacêutica); e o Dia da Criança (doação de brinquedos e material escolar para crianças carentes). Contribui com o pagamento regular de impostos, colaborando, assim, para o desenvolvimento econômico e social das cidades em que atua.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

A partir da tabulação dos dados, inicialmente demográfico-ocupacionais, obtidos dos 158 funcionários da rede de farmácias, os resultados mais expressivos evidenciam que 88 funcionários são do sexo feminino (56,1%), com idade entre 20 e 40 anos (91,0%), solteiros (57,6%), não possuem filhos (68,2%), possuem ensino médio concluído (70,7%), trabalham nas cidades de Patrocínio e Patos de Minas (75,3%), atuando na empresa entre um e três anos (66,7%), com nível salarial de um a dois salários (75,3%).

### 5.2. Descrição da escala de fatores de clima organizacional

Nesta seção, analisa-se o clima organizacional dos funcionários em relação à rede de farmácias pesquisada, com base na ECO, elaborada e validada por Martins *et al.* (2004). Tal escala é composta por cinco fatores:

1. apoio da chefia e da organização: suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização, fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho;
2. recompensa: diversas formas de recompensa usadas pela instituição para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador;
3. conforto físico: ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela instituição aos trabalhadores;
4. controle/pressão: controle e pressão exercidos pela instituição e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos trabalhadores;
5. coesão entre colegas: união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo Likert, de cinco pontos, para a seção 3 do questionário. Para dados correspondentes às questões sobre o clima organizacional que o funcionário estabelece na rede pesquisada, considerou-se como escore médio ou mediana o valor entre 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de concordância nessa escala se gradua de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de concordância; abaixo de 3,0, uma situação de discordância; e, entre os valores 3,0 a 3,99, uma situação intermediária entre a concordância e a discordância, exceto para o fator “controle/pressão”, que tende a ser o contrário.

Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizou-se a média e mediana como medida de tendência central, e os intervalos interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ) como medidas de dispersão. Esses procedimentos foram aplicados a todas as seções que ora se seguem nesta análise, guardando-se as devidas adaptações em termos de conteúdo a elas pertinente.

No que se refere aos cinco fatores de clima organizacional, constatou-se uma situação intermediária entre a concordância com todos os fatores dos informantes e a discordância deles, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,00 a 3,99, exceto para o fator coesão entre os colegas, que teve um valor de 4,00, indicando concordância. Todavia, o uso do teste de Friedman confirma que o fator de clima organizacional que mais se evidencia alude à coesão entre colegas (4,00), seguido pelos fatores relativos ao apoio da chefia e da organização (3,95) e ao conforto físico (3,85), em valor de  $p < 0,01$ .

Os indicadores mais significativos do fator coesão entre colegas (CC) relacionaram-se aos seguintes aspectos: a maneira como os funcionários recebem um novo funcionário, de forma cordial (4,27); o auxílio que os colegas oferecem quando um novo funcionário

**Tabela 1:** Avaliação dos escores referentes aos fatores de clima organizacional

Clima organizacional	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Coesão entre colegas (CC)	4.00	<b>0.000**</b>	CC = ACO = CF > CP > RE
Apoio da chefia e da organização (ACO)	3.95		
Conforto físico (CF)	3.85		
Controle/pressão (CP)	3.56		
Recompensa (RE)	3.62		

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Friedman; p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%).

tem dificuldades (4,16); e as relações de amizade existentes no setor de trabalho (4,07).

Quanto aos indicadores mais relevantes do fator apoio da chefia e da organização, destacam-se aqueles associados ao respeito do chefe com o funcionário (4,42); ao recebimento de orientações pelo supervisor para executar tarefas (4,30); e à ajuda recebida pelo chefe para solucionar problemas (4,16).

Outros indicadores que merecem ser destacados se referem ao fator conforto físico, como a iluminação adequada no ambiente de trabalho (4,27), a limpeza do ambiente de trabalho (4,22), e a preocupação da empresa com a segurança no trabalho (4,04).

Os indicadores mais expressivos para o fator controle/pressão são a frequência com que os funcionários são controlados com rigor por parte da empresa, e a cobrança com rigor do cumprimento de horários (ambos com escore 4,17), a exigência no cumprimento de prazos (4,09), a imposição de que nada deve ser feito sem autorização do chefe (3,93).

Referente ao indicador recompensa, consideram-se mais expressivos a valorização dos funcionários pelo chefe (3,88), o entendimento do porquê de o funcionário ser recompensado (3,77), a preocupação da empresa com a saúde de seus funcionários (3,76), e a realização das tarefas com satisfação pelos funcionários (3,65).

### 5.3. Análise bivariada

Nesta seção, os fatores de clima organizacional são correlacionados com os dados demográfico-ocupacionais dos funcionários. Testes não paramétricos foram empregados na análise, já que a distribuição

dos dados não se mostrou normal. Antes de se iniciar a discussão dos resultados, é necessário esclarecer alguns procedimentos aplicados na análise não paramétrica. Para as variáveis associadas a sexo, faixa etária, escolaridade, presença de filhos, nível salarial, exercício de outra atividade profissional, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste de Mann-Whitney. Já para as variáveis estado civil e tempo de atuação na empresa e na cidade, que possuem três categorias, foi adotado o teste de Kruskal-Wallis. Para cada teste realizado de associação entre variáveis, consideraram-se como medidas descritivas a média e os valores de  $p < 0,01$  e  $0,05$  citados na Tabela 2, exceto aqueles que não apresentaram diferenças significativas nas análises.

Em uma análise comparativa entre as duas categorias de escolaridade quanto aos fatores de clima organizacional, não existe diferença significativa na maioria dos escores, pois o valor de  $p$  encontrado foi superior a  $0,05$  em grande parte das situações, com exceção do fator apoio da chefia e da organização, que se mostrou maior no nível de ensino superior (4,11) que no ensino fundamental (3,90), em um valor de  $p < 0,01$ ; e com relação a fator coesão entre colegas, que foi maior para os funcionários com ensino superior (4,14) do que para os funcionários com ensino fundamental (4,00).

No que se refere aos indicadores de clima organizacional pela variável tempo de atuação na empresa, as diferenças significativas foram para dois tipos de fatores. Um primeiro aponta para o apoio da chefia e organização, que apresentou um valor de  $p < 0,01$ , mostrando que os funcionários que estão na empresa há menos de um ano (4,11) apresentam maior concordância com esses tipos de vinculação à empresa do

**Tabela 2:** Associação entre as dimensões dos fatores de clima organizacional

Escolaridade	Fatores de clima organizacional				
	ACO	RE	CF	CP	CC
Ensino fundamental – médio	3,90	3,53	3,84	3,55	4,00
Ensino superior – especialização	4,11	3,76	3,84	3,72	4,14
Valor-P	0,008**	0,058	0,411	0,484	0,019*
Tempo de atuação na empresa	Fatores de clima organizacional				
	ACO	RE	CF	CP	CC
Menos de 01 ano	4,11	3,76	4,00	3,55	4,07
Entre 01 e 03 anos	3,83	3,61	3,84	3,66	3,85
Mais que 03 anos	3,85	3,53	3,84	3,55	4,00
Valor-P	0,001**	0,083	0,209	0,618	0,024*
Nível salarial	Fatores de clima organizacional				
	ACO	RE	CF	CP	CC
De 01 a 02 salários mínimos	3,90	3,53	3,84	3,55	4,00
Acima de 02 salários mínimos	4,09	4,00	3,84	3,66	4,00
Valor-P	0,035*	0,000**	0,241	0,999	0,251

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: ACO (apoio da chefia e da organização), RE (recompensa), CF (conforto físico), CP (controle/pressão), CC (coesão entre colegas); as probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*; os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas; os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0,01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0,05 \* (nível de confiança de 95,0%).

que os funcionários que estão lá há mais de três anos (3,85) e os que estão entre um e três anos (3,83). Outro fator que se mostrou significativo foi o de coesão entre colegas, que apresentou um valor de  $p < 0,05$ , em que os funcionários com menos de um ano na empresa (4,07) apresentaram maior concordância do que aqueles com mais de três anos (4,00) ou aqueles entre um e três anos (3,85).

No que tange à associação dos fatores de clima com a variável relativa ao nível salarial, as diferenças significativas foram para dois tipos de fatores: apoio da chefia e da organização e recompensa, que apresentaram valores de  $p < 0,05$  e  $p < 0,01$ , respectivamente. Nessas duas associações significativas, os funcionários com nível salarial de um a dois salários mínimos evidenciaram escores menores do que os funcionários que ganham acima de dois salários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliando-se os fatores de clima organizacional abordados, verificou-se que todos os escores obtidos apresentaram-se médios maiores que 3,0, mostrando uma percepção de um bom clima organizacional na

empresa, exceto no fator controle/pressão, que teve um escore 3,56, considerado alto para o que deveria ter escore mais baixo. Entretanto, o fator que evidenciou maior destaque para os funcionários participantes do estudo foi o relativo à coesão entre os colegas; a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho têm alta evidência na empresa. Destacaram-se também os fatores apoio da chefia e da organização, e conforto físico.

No que se refere à associação entre dados demográfico-ocupacionais e os fatores de clima organizacional abordados no estudo, verificou-se que os funcionários com ensino superior tendem a perceber um melhor clima organizacional na empresa que os de nível fundamental. Outro resultado relevante apontou que os funcionários com menos de um ano de atuação na empresa possuem escores maiores do que aqueles com mais tempo de atuação na empresa, exceto no fator controle/pressão. Quanto maior o salário recebido, melhor clima organizacional, segundo os respondentes, no âmbito de recompensa e apoio da chefia e da organização.

Esse estudo mostra-se relevante, ao replicar a escala de clima organizacional de Martins *et al.* (2004),

para uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais, ao indicar resultados específicos a este segmento, mostrando que a organização consegue manter padrões de clima positivos, entre as unidades da rede, e oferecer um ambiente favorável de colaboração, entre os funcionários e chefia.

As principais limitações do estudo se voltam à natureza da pesquisa aplicada, de âmbito quantitativo,

pois não é retirada mais profundamente a avaliação dos fatores de clima, devendo-se utilizar de pesquisas qualitativas para fins de aprofundamento dos dados. Além disso, é igualmente limitadora a utilização da pesquisa em apenas rede de farmácias, podendo esta ser ampliada a outras redes, de modo a permitir comparativos entre as análises. Recomendam-se novas pesquisas nesse âmbito.

## REFERÊNCIAS

CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. 1992. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.

CODA, Roberto & SILVA, Dirceu. Sua escola de administração é uma excelente escola para se estudar? Descobrimos dimensões da satisfação de alunos em cursos de Administração: uma contribuição metodológica. In: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

MACHADO, Miriam Magnus & MOLINARI, Cristiani Regina Feller. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau-SC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n. 2, p. 1-27, Blumenau, semestre I, 2008.

MARTINS, Gilberto de A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006. 102p.

MARTINS, Maria do Carmo F. Clima organizacional: o estado da arte. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, n. 3, p. 12-18, Uberlândia, janeiro/junho, 2000.

MARTINS, Maria do Carmo F.; OLIVEIRA, Beatriz de; SILVA, Carlene F. da; PEREIRA, Keila Cristina & SOUSA, Marília R. de. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, janeiro/junho, 2004.

NAKATA, Lina Eiko; VELOSO, Elza Fátima Rosa & FISCHER, André Luiz. Clima organizacional: um levantamento sobre a utilização de instrumentos de pesquisa em empresas que atuam no mercado brasileiro. In: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR. Natal: Anpad, 2002.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *Revista Eletrônica de Administração*, edição 29, v. 5, n. 8, p. 1-20, Porto Alegre, setembro/outubro, 2002.

PUNTE PALACIOS, Katia Elizabeth. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. *Revista de Administração da USP*, v. 30, n. 3, p. 73-79, São Paulo, julho/setembro, 1995.

\_\_\_\_\_. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração da USP*, v. 37, n. 3, p. 96-104, São Paulo, julho/setembro, 2002.

QUEIROZ, Marcos Aurélio C. de; SIQUEIRA, Benjamin de S.; FIGUEIREDO, Daniele de M. & NOVAES, Juliane F. Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENGEPP. *Anais...* Porto Alegre: Anpad, 2005.

REGIS FILHO, Gilsée Ivan & LOPES, Mônica Cristina. Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de Saúde Pública, Secretaria de Saúde de Itajaí, SC. *Revista de Ciências da Saúde*, v. 13, n. 1/2, p. 181-97, Florianópolis, janeiro/junho, 1994.

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, São Paulo, abril/junho, 1983.

SILVA VÁSQUEZ, Manuel. *El clima en las organizaciones*. Teoría, método e intervención. Barcelona: PPU, 1992.

## REFERÊNCIAS

SIQUEIRA, Mirlene Maria (org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer P. de. *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

\_\_\_\_\_. Percepção do clima conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 27, Rio de Janeiro, outubro/dezembro, 1980.

\_\_\_\_\_. Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração da USP*, v. 18, n. 3, p. 68-71, São Paulo, julho/setembro, 1983.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organiza-

cional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da USP*, v. 33, n. 3, p. 56-63, São Paulo, julho/setembro, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96p.

XAVIER, Odiva S. *Clima organizacional: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária*. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.