



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EMPÍRICO EM FARMÁCIAS LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE ITAJUBÁ/MG.

**Lidiane Gonçalves de Souza**  
**lidicelia1701@gmail.com**  
**FACESM**

**Antônio Suerlilton Barbosa da Silva**  
**suerlilton@hotmail.com**  
**FACESM**

**Resumo:** O objetivo desse artigo é aferir o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. A Pesquisa de Clima Organizacional, também conhecida como PCO, foi o método utilizado para o atingimento desse objetivo. O questionário foi o instrumento utilizado na coleta de dados. Os resultados mostraram que o clima organizacional nas unidades investigadas sinaliza para uma cultura organizacional que poderá ser melhorada, continuamente, uma vez que as negociações são realizadas com inteligência, preparação e um sincero desejo de alcançar resultados (dada a relevância dos percentuais da percepção positiva dos inqueridos em relação às empresas investigadas). Esta pesquisa vem corroborar o que a vasta literatura, sobre clima organizacional, prega sobre a importância da percepção do sentimento dos subordinados, por parte dos gestores, para as consequentes mudanças implementadas, que poderão resultar em prejuízos, queda da produtividade, crescimento do absenteísmo ou o aumento da rotatividade, mas também podendo resultar em melhorias contínuas por meio da potencialização dos fatores que contribuem para um bom clima organizacional, como nesta pesquisa, “o gostar de fazer, estabilidade, imagem da empresa e integração da equipe de trabalho”.

**Palavras Chave:** PCO - Clima Organizacional - Farmácias - Itajubá/MG -

## INTRODUÇÃO

Os integrantes de uma organização criam percepções a respeito das propriedades da organização, desenvolve sentimentos em relação às diversas variáveis que a compõe, como salários, instalações físicas, comportamento dos gestores, entre outros e que afetam, de maneira positiva ou negativa, o modo como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Esse conjunto de impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho denomina-se Clima Organizacional. Determinados comportamentos por parte dos funcionários demonstram um mau clima no ambiente de trabalho e são indicadores de que algo pode melhorar (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011).

O clima organizacional é um tema de interesse crescente na literatura sobre gestão. Clima é um termo “guarda-chuva”, ou seja, é uma forma de resumir inúmeras percepções específicas ou detalhadas em um pequeno número de dimensões gerais (AMJAD; BHASWATI, 2014).

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram com Kurt Lewin e sua teoria de campo da motivação. Os gestores tornaram-se mais conscientes da importância da temática por meio dos trabalhos de Litwin e Stringer (1968); Tagiuri e Litwin (1968), Forehand e Von Gilmer (1964) e James e Jones (1974). O assunto continua sendo um dos interesses teórico e prático considerável (PATTERSON, 2005; PUTTER, 2010; PINEDA; VALENCIA, 2011; VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011; HOLLOWAY, 2012; CARAVEO; MEDINA; PÉREZ, 2013; ALI; PATNAIK, 2014).

A não percepção do conjunto de impressões sinalizadas pelos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, por meio da pesquisa de clima organizacional, por parte dos gestores, e as consequentes mudanças implementadas, pode resultar em prejuízos, queda da produtividade, crescimento do absenteísmo ou o aumento da rotatividade (GADELHA, 2012).

A melhor forma de se medir o clima organizacional de uma organização é através da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).

A PCO é uma ferramenta eficiente para levantar, avaliar e monitorar o que as pessoas sentem e como se sentem dentro da empresa em que atuam. É objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual. Busca problemas reais na gestão dos Recursos Humanos, por meio de mapeamento dos aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações (CHIAVENATO, 2007; BRUM, 2003; GUTIERREZ), caracterizando-se como um instrumento voltado à análise do ambiente interno (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Dentre os objetivos da PCO estão a avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores em relação à empresa; a determinação do grau de prontidão de uma empresa em relação à alguma mudança; a avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores, decorrentes do impacto de alguma mudança; a avaliação do grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários, racionalização da alocação dos esforços e recursos, e, ainda, a identificação dos fatores que afetam positiva ou negativamente a satisfação e motivação dos trabalhadores (LUZ, 2007; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Esses objetivos configuram a PCO como um diagnóstico da situação atual da empresa (BERGAMINI; CODA, 1997).

A pesquisa de clima organizacional é teórica e conceitual, porém é notória a importância de instrumentos de medida empírica que auxiliem no estudo das condições do ambiente de trabalho (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). A PCO, quando bem sucedida, proporciona um meio mais efetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os trabalhadores se sintam melhor no cumprimento de suas atividades e mais envolvidos com a empresa (LUZ, 2007).

O exposto acima levou à motivação em querer saber sobre o clima organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. A escolha por tal setor foi devida ao mesmo se caracterizar como um dos predominantes da atividade econômica no município itajubense (IBGE, 2015). Já a escolha por tais organizações deu-se por causa do mesmo

O objetivo desse artigo é aferir o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. A Pesquisa de Clima Organizacional, também conhecida como PCO, foi o método utilizado para o atingimento desse objetivo.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa partiu de uma ideia inicial de aferir o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

Depois da revisão da bibliografia e da elaboração das questões de estudo e tendo sempre presente os objetivos a alcançar, surgiram as seguintes questões: Que dados serão necessários? De que tipo? Como serão recolhidos? Onde serão recolhidos? Quando serão recolhidos?

Em primeiro lugar, levou-se em conta que tipo de dados seria necessário obter. Tratava-se de dados que permitissem a aferição do Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. Atendendo ao tipo de dado que se pretendia obter, inicialmente, obtiveram-se três tipos de métodos de recolha a se escolher: (1) o questionário; (2) a entrevista e (3) os dados secundários.

O questionário pareceu ser o método de recolha de dados mais adequado, porque proporciona a quantidade de informação desejável e permite a obtenção de informação mais rapidamente do que a entrevista. Porém, geralmente associado a esse método, tem o problema associado ao baixo índice de respostas, fato que pode colocar em causa a realização dos objetivos propostos. Quanto à entrevista, devido à sua morosidade e às limitações temporais, afastou-se essa possibilidade. Os dados secundários, por sua vez, permitem ultrapassar as limitações que os outros métodos apresentam e permitem, ainda, a obtenção rápida de informação diversa de amostras grandes e a custos reduzidos (BARAÑANO, 2008). Neste sentido, procurou-se saber se existiam dados secundários com a informação necessária para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa. Na realidade, comprovou-se não existir.

A realização de uma pesquisa sobre a realidade de um local requer que seja efetuado um conjunto de escolhas atendendo ao que se pretende estudar, ao problema de pesquisa levantado, aos objetivos traçados e à forma como o estudo vai ser conduzido, ou seja, desde as

posições científicas básicas até aos métodos de análise. Com base nesta ideia inicial, foi delineado um método de pesquisa, optando-se por estruturar o estudo em duas partes, uma primeira teórica e a segunda de caráter empírico.

Na primeira parte teórica, foi efetuado o enquadramento do problema de pesquisa e efetuada a revisão da literatura em torno do tema. Foi ainda levantada a questão de investigação a que o estudo pretendia responder e o modelo de investigação proposto.

Seguidamente, e já dentro da parte empírica, foram definidos os objetivos do estudo. Para o desenvolvimento da investigação, foi necessário selecionar a amostra e definir qual o instrumento de obtenção de dados a aplicar. Nesta pesquisa, fez-se uso de um questionário. Por fim, esses dados recolhidos foram tratados, procedendo-se, posteriormente, à interpretação dos resultados e à elaboração das respectivas conclusões.

Assim, os passos desenvolvidos nesta pesquisa são apresentados na figura abaixo.



Figura 1 – Desenho da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Sendo assim, é possível classificar esta pesquisa em relação aos seus objetivos e procedimentos da seguinte forma: quanto aos objetivos ela é descritiva, explicativa e exploratória. Descritiva, porque procura aferir o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. Segundo Cerro e Bervian (1983), a pesquisa descritiva procura compreender e descrever as particularidades de uma determinada situação ou fenômeno. Explicativa, porque procura identificar e conhecer o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil, para melhor compreendê-lo (ANDRADE, 2010). Exploratória, por ter a função de trazer novos conhecimentos acerca da temática Clima Organizacional. Ainda segundo Andrade (2010), estudos exploratórios constituem-se em uma maneira eficiente de

descobrir ‘o que está acontecendo’, de ir à busca de novos insights, de fazer questionamentos, avaliar fenômenos sob um novo olhar e ao mesmo tempo responder às questões principais da pesquisa.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, uma vez que toma como objeto apenas livros, bases referenciais e periódicos especializados. Segundo Almeida (2011), esse tipo de estudo é parte essencial da maioria dos estudos nas ciências humanas, uma vez que, normalmente se parte de uma abordagem teórica, com a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias, às vezes unindo dois ou mais temas, para depois verificar o que se observa empiricamente (como nesta pesquisa, um estudo teórico e empírico).

Finalmente, quanto à forma de abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com realidades não quantificáveis, não utilizando instrumentos formais e estruturados. É globalizante, pois procura captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão (ANDRADE, 2010).

### **3.2 COLETA DE DADOS**

Após autorização dos gerentes de cada uma das farmácias, objeto de estudo desta pesquisa, os questionários foram entregues aos 90 funcionários, no dia 20 de fevereiro de 2015. No dia 22 de fevereiro do mesmo ano, os mesmos foram recolhidos, na sua totalidade.

As principais questões levantadas pelo questionário estão relacionadas com:

- Relacionamento entre as pessoas;
- Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho;
- Realização profissional com o trabalho que executa;
- Atenção às ideias e sugestões pela empresa;
- Reconhecimento pelo trabalho;
- Sentimento em relação à estabilidade no emprego;
- Sentimento em relação aos critérios utilizados para promoções internas;
- A quantidade de treinamentos promovidos pela empresa;
- O relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da equipe;
- A confiança nas informações gerais sobre resultados;
- Satisfação no trabalho;
- Vantagens competitivas;
- Fatores de motivação.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após organização e tabulação dos dados, recolhidos por meio do questionário aplicado, foi possível chegar as seguintes informações:

### 4.1 Funcionários empregados nas unidades investigadas

De acordo com o Gráfico 1, cada uma das unidades investigadas emprega 10 funcionários.

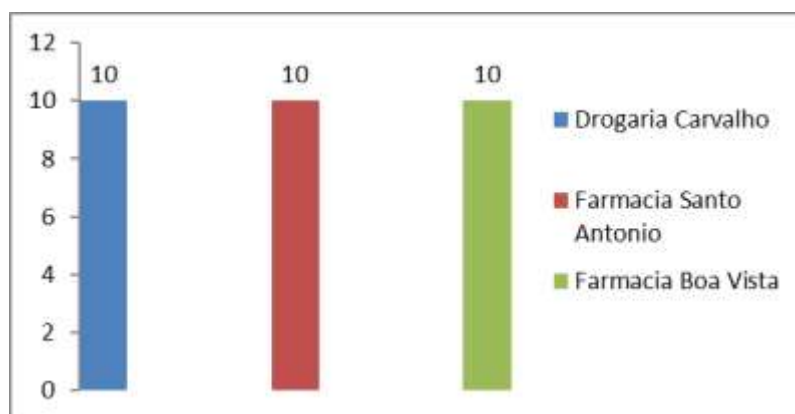


Gráfico 1 – Funcionários empregados nas unidades investigadas

### 4.2 Tempo de serviço por funcionário

O Gráfico 2 mostra, por unidade investigada, o tempo de serviço dos colaboradores. Percebe-se que não há uma grande rotatividade por parte destes, uma vez que 46% dos mesmos têm entre 6 e 10 anos de vínculo empregatício, o que pode influenciar positivamente outras análises.

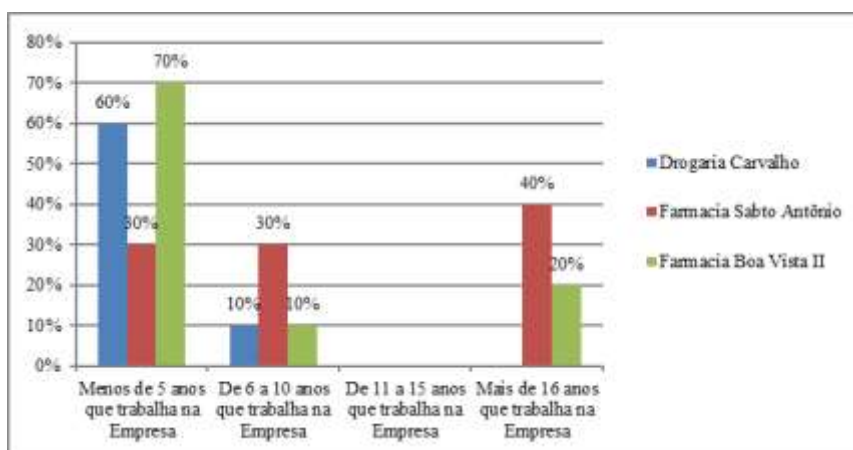


Figura 2 – Tempo de serviço por funcionário

### 4.3 Gênero

Pelo Gráfico 3, percebe-se que, em termos de gênero, os funcionários estão bem distribuídos. Essa situação representa um equilíbrio pelo tipo de atividade desenvolvida na empresa, não tendo tanta importância a predominância de um gênero em detrimento do outro.

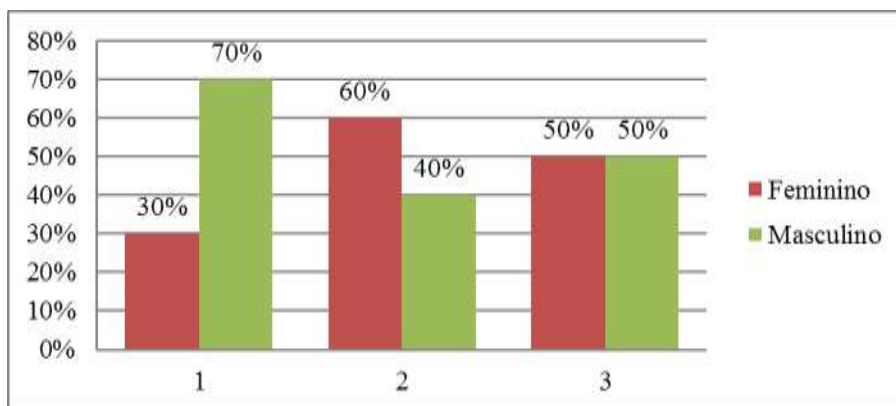


Gráfico 3 – Gêneros

### 4.4 Relacionamento entre as pessoas

O Gráfico 4 mostra, por unidade investigada, a percepção do grupo em relação ao relacionamento entre seus membros. Chama a atenção o percentual que representa aqueles que percebem um relacionamento excelente nessas unidades, o que poderá justificar a baixa rotatividade de funcionários.

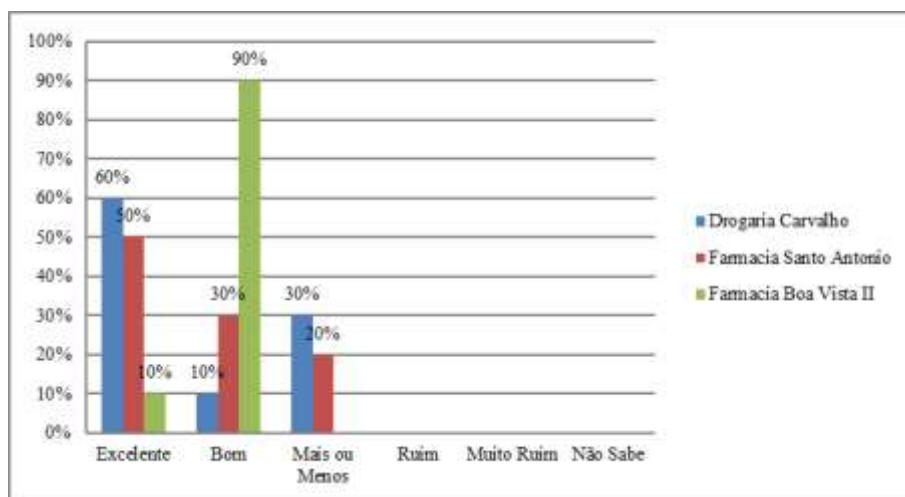
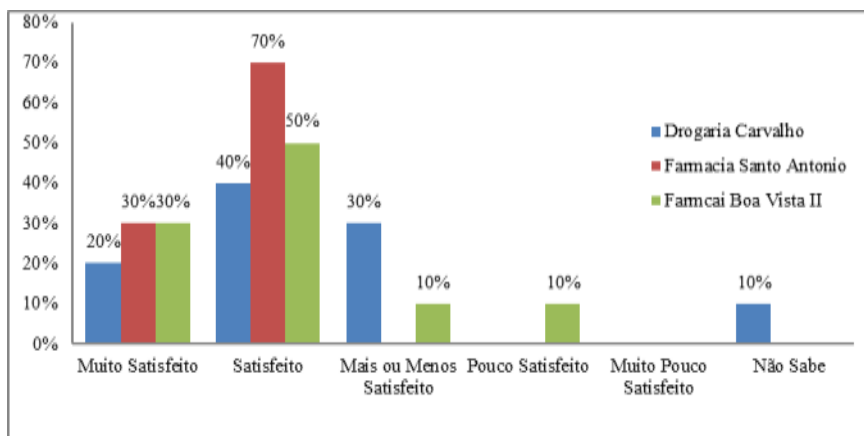


Gráfico 4 - Relacionamento entre as pessoas

### 4.5 Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho

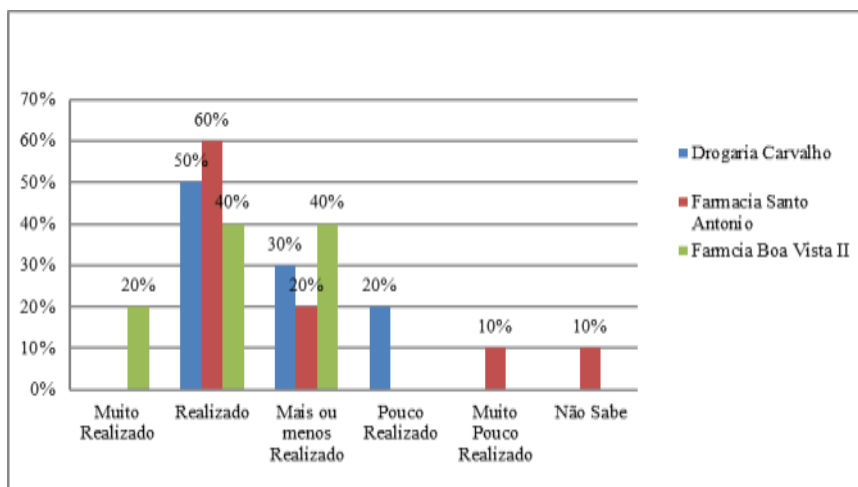
O Gráfico 5 mostra, por unidade investigada, a percepção dos seus colaboradores em relação à autonomia para proposição de melhorias na execução do seu trabalho. Percebe-se que, em todas elas, a maioria dos seus colaboradores estão entre os níveis de muita satisfação e satisfação, o que corrobora o resultado de análises anteriores.



**Gráfico 5 - Autonomia para propor melhorias na execução do trabalho**

#### 4.6 Realização profissional com o trabalho que executa

O Gráfico 6 evidencia, por unidade investigada, a percepção dos seus colaboradores em relação à realização profissional com o trabalho que executa. Percebe-se haver um nível significativo de satisfação, em todas as unidades, caminhando para um nível de muita satisfação.



**Gráfico 6 – Realização Profissional**

#### 4.7 Atenção às ideias e sugestões pela empresa

O Gráfico 7 mostra a percepção dos colaboradores das unidades investigadas, no que diz respeito à atenção dada pela empresa às suas ideias e sugestões. Por esse gráfico, percebe-se que pelo menos 70% dos colaboradores sinalizam estar satisfeito ou muito satisfeito.



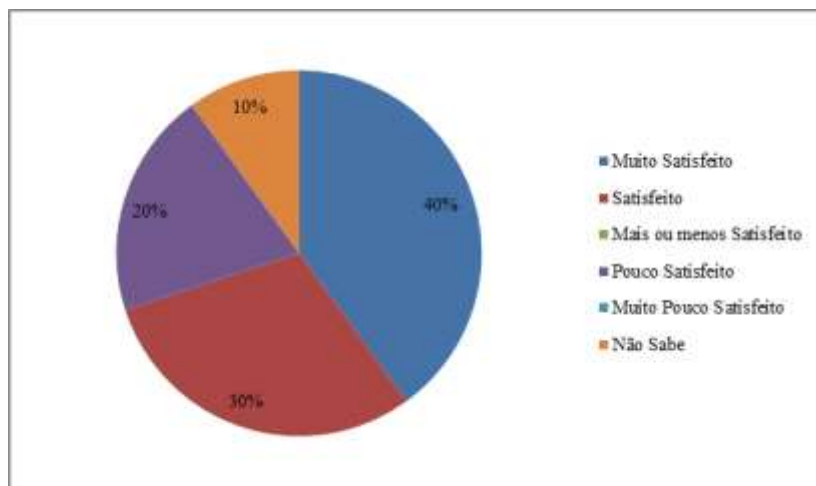


Gráfico 7 – Atenção às ideias e sugestões pela empresa

#### 4.8 Reconhecimento pelo trabalho

Quando os colaboradores das unidades investigadas foram inqueridos sobre sua percepção em relação ao seu reconhecimento pelo trabalho que executam, o resultado foi o seguinte: 50% responderam estar satisfeitos e 30%, muito satisfeitos, o que justifica o resultado de algumas percepções já analisadas e o efeito positivo a causar nas percepções a serem analisadas aqui. O Gráfico 8 evidencia essas e outras informações.

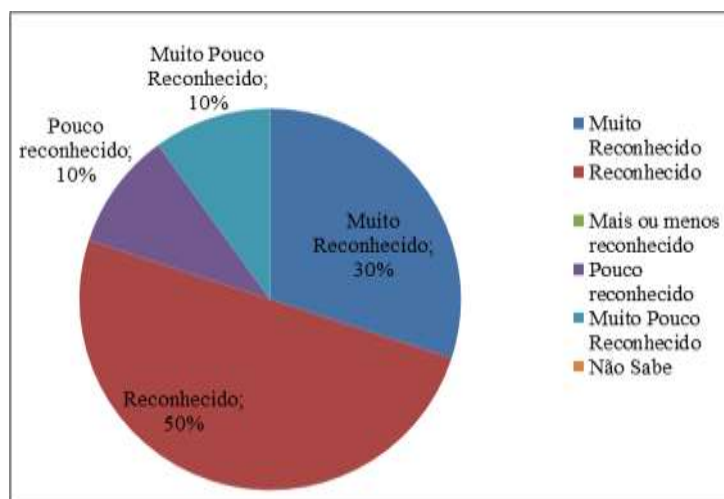


Gráfico 8 – Reconhecimento pelo trabalho

#### 4.9 Sentimento em relação à estabilidade no emprego

O Gráfico 9 evidencia o sentimento dos colaboradores em relação à estabilidade no emprego. Percebe-se que para 90% dos funcionários esse sentimento é de segurança o que vem corroborar a baixa rotatividade nas unidades investigadas.

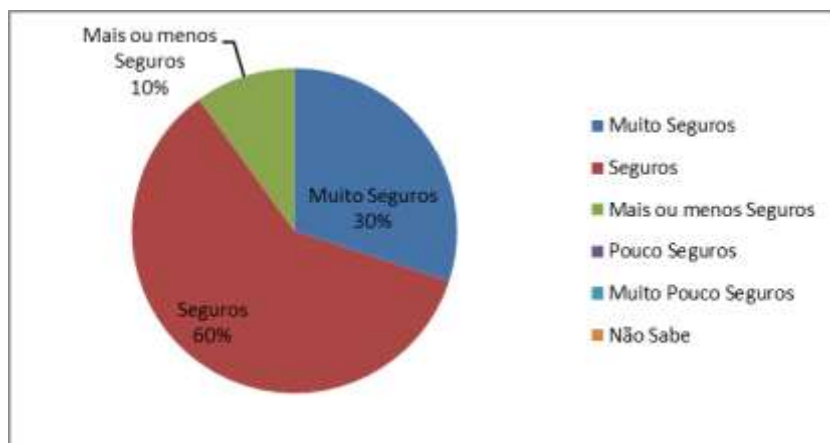


Gráfico 9 - Estabilidade no emprego

#### 4.10 Critérios utilizados para promoções internas

De acordo com o gráfico 10, que traz a percepção dos inqueridos em relação aos critérios utilizados para promoções internas, nas unidades investigadas, observa-se que há satisfação em 60% dos colaboradores, com alguns desses sinalizando muita satisfação, o que mais uma vez evidencia uma relação bastante coerente entre as respostas dadas pelos inqueridos.

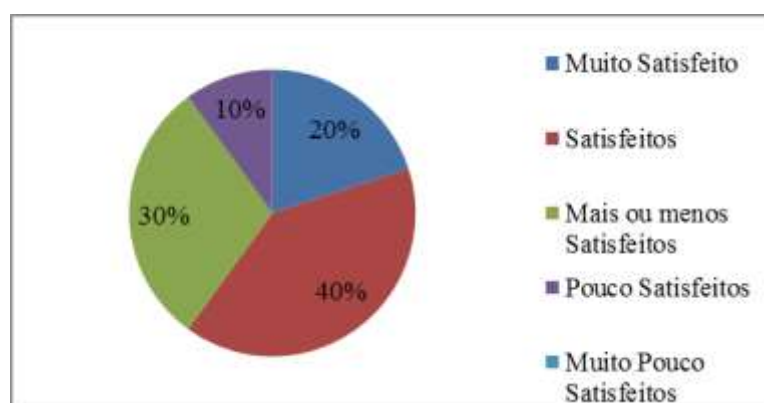


Gráfico 10 – Critérios utilizados para promoções internas

#### 4.11 A quantidade de treinamento promovidos pela empresa

Quando abordados quanto à política de treinamento das unidades investigadas, os funcionários não sinalizaram um alinhamento quanto à sua satisfação, dado que em uma das unidades investigadas 50% dos inqueridos sinalizaram estar mais ou menos insatisfeito. O Gráfico 11 traz essa e outras informações.

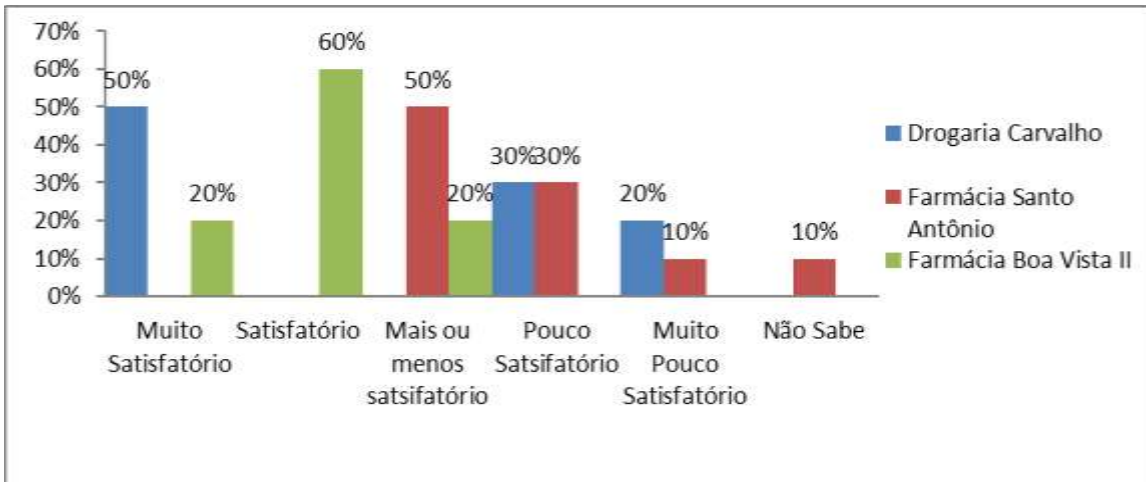


Gráfico 11- Quantidade de treinamentos promovidos pela empresa

#### 4.12 Relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da equipe

O Gráfico 12 evidencia a percepção dos funcionários, por unidade investigada, no que se refere ao relacionamento com os seus superiores. Pelo gráfico, pode perceber-se que pelo menos 50% dos colaboradores afirmaram manter um relacionamento satisfatório com seu superior, o que demonstra um alto acesso dos subordinados à gerencia, como também, um bom relacionamento entre os níveis piramidais.

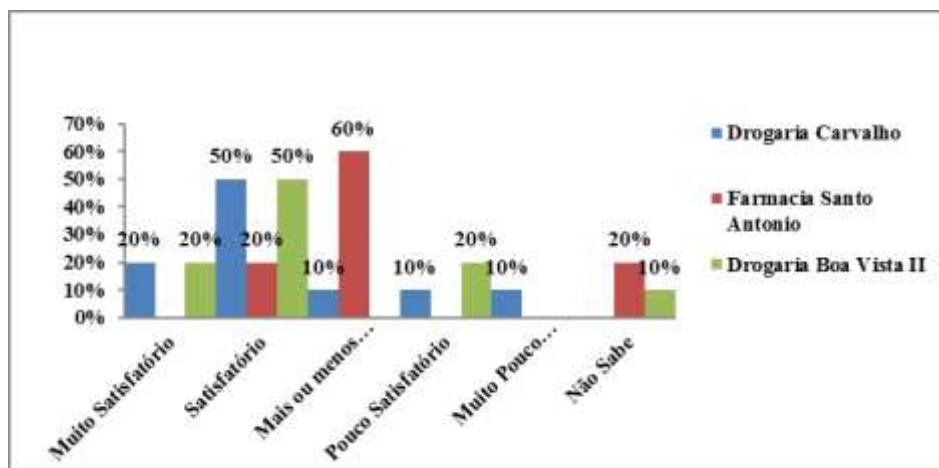


Gráfico 12 - Relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da equipe

#### 4.13 A confiança nas informações gerais sobre resultados

No que diz respeito às informações gerais da empresa, pelo Gráfico 13, percebe-se que pelo menos 70% dos inqueridos, por unidade investigada, sentem-se confortáveis com tais informações, refletindo um nível considerado de confiança por parte dos subordinados na gestão do negócio.

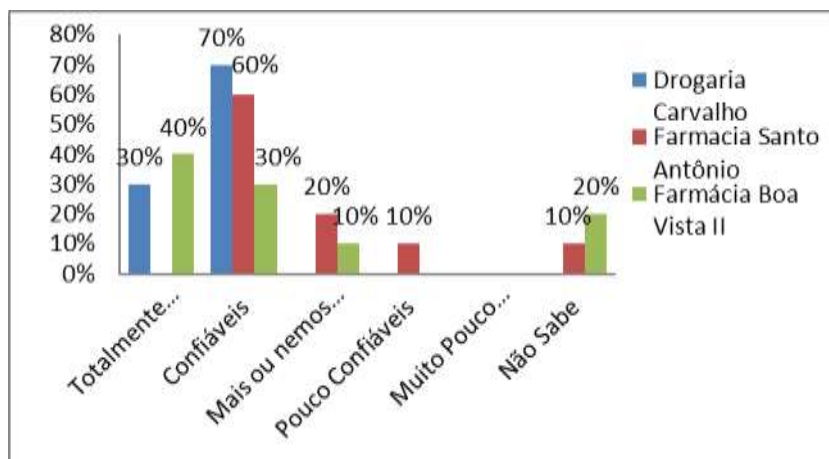


Gráfico 13 – Confiança nas informações gerais sobre resultados

#### 4.14 Satisfação no trabalho

O Gráfico 14 mostra o nível de satisfação dos inqueridos por unidade investigada. Esse gráfico, como alguns outros já analisados aqui, vem somente confirmar o que já era esperado. Por ele, percebe-se que o nível de satisfação varia de muito satisfeito para satisfeito (em média 50%).

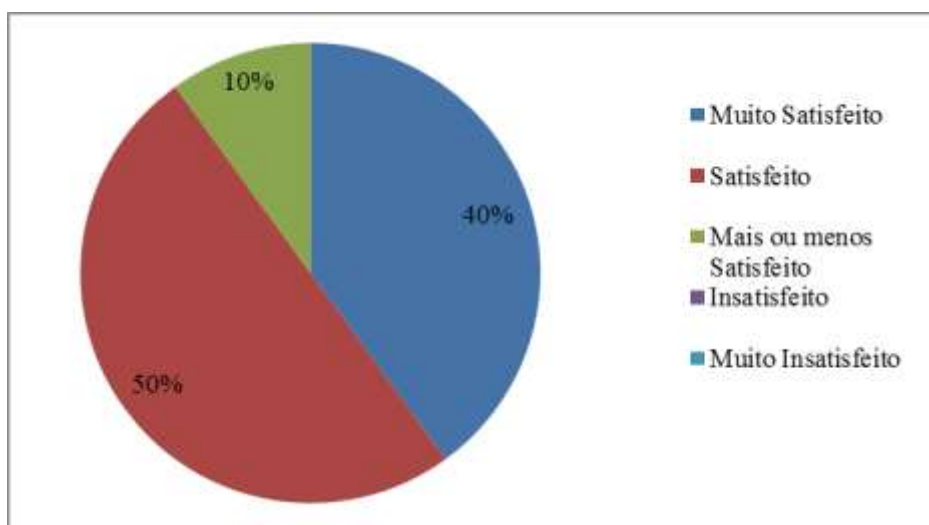
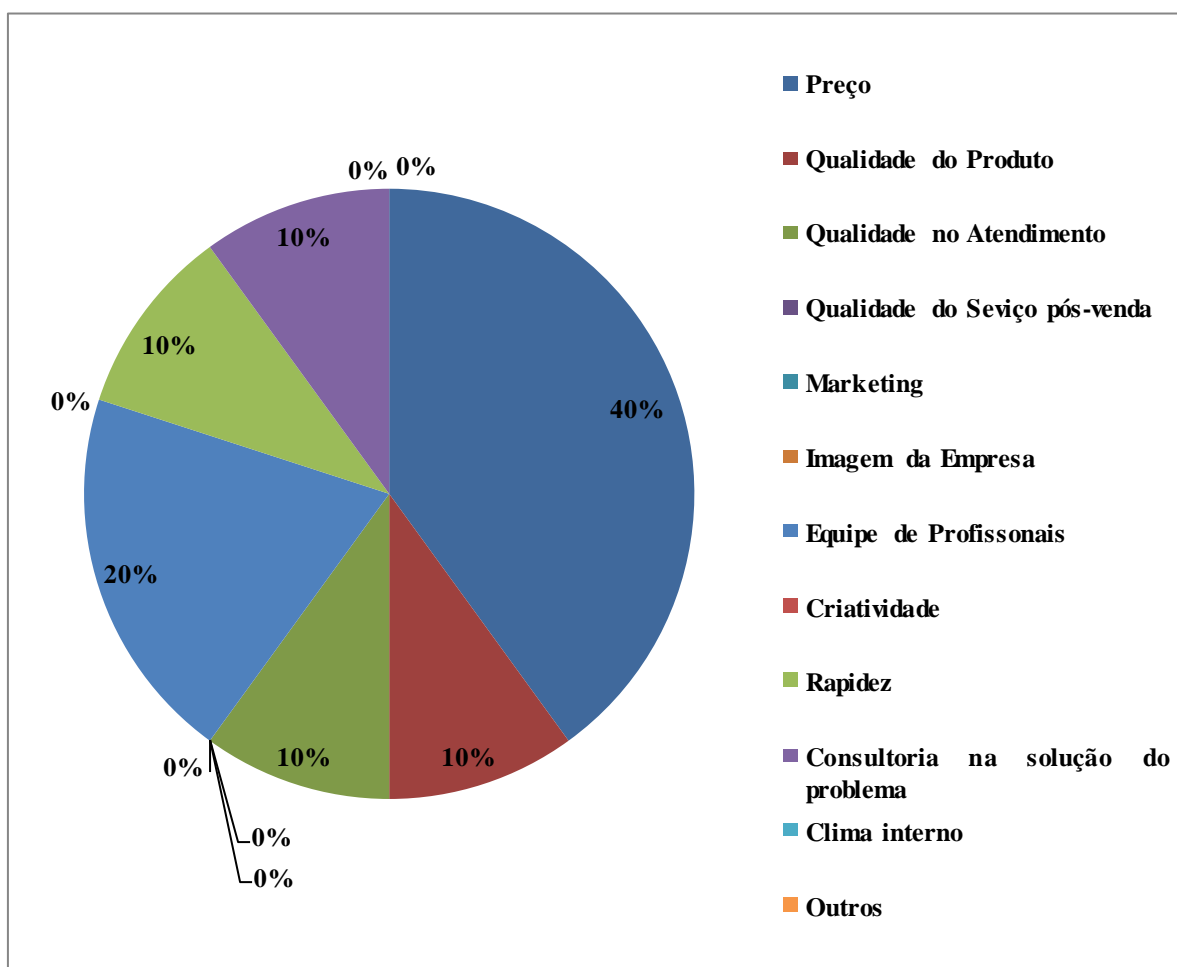


Gráfico 14 – Satisfação no trabalho

#### 4.15 Vantagens competitivas

O Gráfico 15 mostra as vantagens competitivas das unidades investigadas a partir da percepção dos seus funcionários. Por vantagens competitivas pode-se entender vantagens que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Sendo assim, a principal vantagem competitiva das unidades investigadas é a equipe de profissionais, representando 40% do conjunto de vantagens. Em segundo lugar está o marketing. As demais variáveis, como preço, qualidade do produto e qualidade do serviço pós-venda representam, individualmente, 10%.

Gráfico 15 – Vantagens competitivas



#### 4.16 Fatores de motivação

Outra informação de suma importância desvelada nesta pesquisa se refere aos fatores de motivação, por parte dos inqueridos, das unidades investigadas. O Gráfico 16 mostra que nessas unidades, 22% dos funcionários têm “o gostar de fazer” como o principal fator de motivação. Em seguida, dividindo o segundo lugar, os fatores estabilidade, imagem da empresa e integração da equipe de trabalho.



Gráfico 16 – Fatores de motivação

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi aferir o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico, localizadas no município de Itajubá/MG/Brasil. De acordo com os resultados apresentados a partir da PCO, pode-se perceber que o Clima Organizacional dos ambientes investigados sinaliza para uma cultura organizacional que poderá ser melhorada, continuamente, uma vez que as negociações são realizadas com inteligência, preparação e um sincero desejo de alcançar resultados. A abordagem participativa na resolução de problemas vai levar a uma melhor eficiência e eficácia organizacional. Além disso, esta autonomia em certa medida, pode ser dada a todos os colaboradores. A estrutura organizacional pode ser mais horizontal, em vez da convencional, vertical. Todos devem ser ouvidos e dados à devida importância a um Clima Organizacional positivo.

## 6 REFERÊNCIAS

- AMJAD, A.; BHASWATI, P. Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: na inquisitive study. **Journal of Social Sciences**, v.1, n. 2, p. 1 - 20, 2014.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas — RAE, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- BARAÑANO, A. M. **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão**: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edição Silaba 2008.
- BRUM, A. M. Respirando endomarketing. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- BERGAMINI, C; CODA, R. **Motivação e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARAVEO, M. C. S.; MEDINA, D. E. M.; PÉREZ, E. G. S. A. **Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior**: organizational climate, a study with professors in a higher education institution, v. 13, n. 3, 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1983). **Metodologia científica** (3a ed.). São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- CHIAVENATO, I., **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Mc Graw Hill, 4-5, 321, 2007.
- FOREHAND, G.; GILMER, B. Environmental variations in studies of Organizational Behaviour, *Psychological Bulletin*, v. 62, n. 361-382, 1964.
- GADELHA, C. L. M. A Relação Existente Entre o Clima Organizacional e a Produtividade nas Empresas. Fortaleza, 2012.
- GUTIERREZ, L.H. **Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico**. Revista de Administração de Empresas — RAE, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988.
- HOLLOWAY, J. B. Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organizativo. *Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship*. 2012. v. 15. n.1, p. 9 - 35, 2012.
- JAMES, L. R.; JONES, A. P. **Organizational climate**: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112, 1974.
- LITWIN, G.H.; STRINGER, R.A., JR. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research. Harvard Business School Press, 1968.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 379 - 408, 2005.
- PINEDA, H. I.; VALENCIA, J. B. Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, n. 51, p. 41 - 49, 2011.
- PUTTER, L. Organizational Climate and Performance: the relation between organizational climate and performance and na investigation of the antecedents of organizational climate. Delft University of Technology. *Faculty of Technology, Policy and Management*, v. 5. p. 2528, 2010.
- TAGIURI, R.; LITWIN, G. H. **OC**: Explorations of a concept', Boston: Harvard University press, 1968.
- VILLARDI, B. Q. et al. **Uma Metodologia para Diagnóstico de Clima Organizacional**: Integrando Motivos Sociais e Cultura Brasileira com Fatores do Ambiente de Trabalho do Poder Judiciário. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2011.