

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Gestão de Clima Organizacional, Percepção de Mudança  
Organizacional e Satisfação do Cliente

Juliana de Brito Seixas Neves

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das  
Organizações

Gestão de Clima Organizacional, Percepção de Mudança  
Organizacional e Satisfação do Cliente

Juliana de Brito Seixas Neves

Brasília, DF

2009

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das  
Organizações

Gestão de Clima Organizacional, Percepção de Mudança  
Organizacional e Satisfação do Cliente

Juliana de Brito Seixas Neves

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Psicologia Social, do Trabalho e  
das Organizações, como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia  
Social, do Trabalho e das Organizações

Orientadora: Elaine Rabelo Neiva

Brasília, DF

Agosto, 2009

Gestão de Clima Organizacional, Percepção de Mudança  
Organizacional e Satisfação do Cliente

Dissertação defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Elaine Rabelo Neiva  
(Presidente)

---

Prof. Dr. Eleuni Antônio de Andrade Melo  
(Membro)

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres (Membro)

---

Prof. Dr. Bartholomeu Tróccoli  
(Suplente)

Dedico este trabalho a meus pais, Luciano e Maria José, pessoas responsáveis pela minha vida, educação e aprendizagem. Amo vocês!!!

## Agradecimentos

O processo de aprendizagem e desenvolvimento de um trabalho científico é árduo e exige além do esforço individual a colaboração de diversas pessoas queridas e especiais. A conclusão deste trabalho não seria possível sem a contribuição dessas pessoas. A todos elas registro a minha gratidão:

Maria José e Luciano... meus amados pais, os responsáveis por eu ter chegado tão longe.

Mariana... minha irmã querida, obrigada pela paciência e ajuda neste trabalho.

Meu irmão Leonardo e minha cunhada Valentina... mesmo distante fizeram contribuições importantes para o trabalho.

Meu amor, noivo, futuro marido e eterno companheiro, Leonardo ... pessoa maravilhosa que esteve ao meu lado o tempo todo, incentivando e apoiando em todos os momentos dessa caminhada. Agradeço pela paciência, confiança e apoio. Te amo!!!

Eleuni... meu padrinho de profissão, modelo a ser seguido, maior incentivador desde o início, um dos grandes responsáveis pela conclusão deste trabalho.

Marilena e Ronaldo... amigos que foram peças fundamentais para a concretização desta pesquisa, muito obrigada pela força que sempre me deram.

A todos os coordenadores regionais da empresa que ajudaram com a coleta de dados nos diversos estados do Brasil e à todos aqueles que responderam os questionários.

Elaine... mais do que uma orientadora, uma pessoa especial que sempre esteve presente e me incentivando quando precisei.

Cláudio... quase um co-orientador. Fez contribuições importante e me ajudou bastante com o estudo da satisfação do cliente.

Aos colegas do grupo de estudos do professor Cláudio: Amália, Mônica e Sol... com este grupo aprendi muito, principalmente a leitura de artigos científicos.

Professor Bartho... pessoa essencial na análise dos dados.

Gabriel Torrico... meu primo "torto" que teve uma participação e tanto na preparação da coleta de dados, meus sinceros agradecimentos.

Túlio, Serginho, Serjão, Cris, Rayanne, Thaís, Antônio, Bruno, Arthur, Jordana e Talita... colegas do grupo de pesquisa, obrigada pelas preciosas contribuições que fizeram para meu trabalho. Vocês foram essenciais.

Narla, Paty e Renata... amigas que fiz durante o mestrado e levarei para o resto da minha vida!

Bianca, Amanda e Dani... amigas de infância que aguentaram meus desabafos e angústias nos momentos de desespero e sempre me disseram palavras de apoio.

Ana Flávia e Ana Paula... amigas da graduação que acompanharam com incentivo todo o meu percurso no mestrado.

E a todos aqueles que sempre torceram pelo meu sucesso. Muito Obrigada a todos!!!

## Sumário

<b>Lista de tabelas</b> .....	x
<b>Lista de figuras</b> .....	xi
<b>Resumo</b> .....	xii
<b>Abstract</b> .....	xiii
<b>Introdução</b> .....	01
<b>Capítulo 1 – Satisfação do Cliente</b> .....	05
1.1. Atitude.....	08
1.2. Atitude e Satisfação do Cliente.....	10
1.3. A expectativa na satisfação do cliente .....	11
1.4. Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente.....	17
<b>Capítulo 2 – Clima Organizacional</b> .....	20
2.1. Definições de Clima Organizacional.....	22
2.2. Evolução Histórica do Clima Organizacional.....	27
2.3. Clima e Cultura Organizacional.....	28
<b>Capítulo 3 - Gestão de Clima Organizacional: o clima e a mudança organizacional</b> .....	32
3.1. Definição de gestão.....	34
3.2. Gestão de Clima Organizacional na empresa estudada.....	35
3.3. Mudança Organizacional.....	36
<b>Capítulo 4 – O modelo de investigação</b> .....	41
4.1. Justificativa do estudo.....	41
4.2. O modelo de investigação.....	41
4.3. Perguntas de pesquisa e objetivos.....	43
4.4. Hipóteses.....	44



<b>Capítulo 5 – Método</b> .....	46
5.1. Pesquisa de Satisfação do Cliente da Empresa estudada.....	46
5.2. Pesquisa de Clima Organizacional da empresa estudada.....	52
5.3. Pesquisa de Percepção de Mudança.....	59
5.4. Gestão do Clima Organizacional, Percepção de Mudança e Satisfação do Cliente.....	63
<b>Capítulo 6 – Resultados</b> .....	66
6.1. Análises descritivas.....	66
6.2. Testes de hipóteses.....	68
<b>Capítulo 7 – Discussão</b> .....	75
7.1. Limitações e direções para futuras pesquisas.....	83
7.2. Conclusões.....	84
<b>Referências</b> .....	86
<b>Anexos</b> .....	93

**Lista de tabelas**

<b>Tabela 1.</b> Definições Teóricas sobre mudança organizacional.....	38
<b>Tabela 2.</b> Classificação dos valores do teste KMO.....	50
<b>Tabela 3.</b> Fator Condições da Agência.....	51
<b>Tabela 4.</b> Fator Atributos dos Atendentes.....	51
<b>Tabela 5.</b> Denominação, Estrutura Conceitual e Alfa de Cronbach dos Fatores.....	56
<b>Tabela 6.</b> Fator Condições da Agência.....	57
<b>Tabela 7.</b> Fator Imagem da Empresa .....	57
<b>Tabela 8.</b> Fator Práticas de Recursos Humanos .....	58
<b>Tabela 9.</b> Fator Condições de Trabalho .....	58
<b>Tabela 10.</b> Fator Relacionamento entre Colegas .....	59
<b>Tabela 11.</b> Fator Percepção de Mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional.....	62
<b>Tabela 12.</b> Índice de Correlação Intraclasse (ICC) das variáveis do modelo.....	65
<b>Tabela 13.</b> Média e desvios padrão dos fatores de satisfação do cliente .....	66
<b>Tabela 14.</b> Média e desvios padrão dos fatores de clima organizacional .....	67
<b>Tabela 15.</b> Média e desvios padrão da percepção de mudança .....	67
<b>Tabela 16.</b> Índices de ajustes dos modelos testados .....	70

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Modelo original sueco .....	13
<b>Figura 2.</b> Modelo americano de satisfação do cliente.....	14
<b>Figura 3.</b> Visão esquemática da Teoria da Desconfirmação das Expectativas.....	16
<b>Figura 4.</b> Porcentagem de explicação das entrevistas .....	26
<b>Figura 5.</b> Etapas do ciclo de Gestão do Clima Organizacional.....	36
<b>Figura 6.</b> Modelo de investigação .....	42
<b>Figura 7.</b> Hipóteses do estudo .....	45
<b>Figura 8.</b> Modelo inicialmente proposto .....	69
<b>Figura 9.</b> Modelo 1.....	69
<b>Figura 10.</b> Modelo 2 .....	70
<b>Figura 11.</b> Pesos de regressão não-padronizado e padronizado do modelo 1.....	71
<b>Figura 12.</b> Pesos de regressão não-padronizado e padronizado do modelo 2.....	73

## Resumo

A preocupação das organizações em conhecer a opinião dos empregados sobre o clima da organização e em satisfazer seus clientes é crescente no contexto organizacional. O presente trabalho estuda as relações entre a gestão do clima organizacional, a percepção de mudança e a satisfação do cliente em 170 agências de uma organização prestadora de serviços que atua em todo o Brasil. A empresa, em apoio ao aprimoramento de suas práticas gerenciais, implementou o projeto de gestão do clima organizacional, já tendo realizado quatro pesquisas. Para que se complete uma gestão, mudanças precisam ser implementadas a partir de um diagnóstico da pesquisa de clima organizacional. Os dados de clima organizacional e satisfação do cliente foram coletados em 2007 e fornecidos pela empresa. No ano de 2009, uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos foi construída e validada para acessar a percepção dos empregados sobre mudanças implementadas ao longo de dois anos. Os dados foram agregados no nível da unidade. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Foram testados modelos com relação direta entre as variáveis e modelos mediacionais. Neste trabalho, a percepção de mudança media a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente. De maneira geral, os resultados corroboram as hipóteses testadas e indicam que o clima organizacional possui uma relação direta com a satisfação do cliente e os empregados percebem mudanças relacionadas à gestão do clima organizacional. Ao final são apresentadas recomendações para a empresa e para a realização de futuras pesquisas desta mesma natureza.

Palavras-chave: Gestão, clima organizacional, percepção de mudança, satisfação do cliente, modelagem de equações estruturais.

## Abstract

Organization's concerns in knowing the opinion of employees about the organization climate and in satisfying its clients is a growing trend in the organizational context. This work studies the relationship amongst the management of the organizational climate, the perception of change and customer satisfaction in 170 branches of a service provider organization acting all over Brazil. To support the development of its managerial practices, the company implemented a project to manage the organizational climate and has already conducted four researches on the theme. For a management to be completed, changes need to be implemented based upon the diagnosis of the research on organizational climate. Data concerning the organizational climate and customer satisfaction was collected in 2007 and was provided by the company. In 2009, a five point *Likert*-type scale was built and validated to access the perception of the employee about changes implemented in the course of two years. The data was compiled at the unit level. The analysis of the data was done by the structural equations model technique. Models with direct relation were tested, as well as mediational models. In this work, the perception of change mediated the relationship between the organizational climate and the customer satisfaction. In general, the results corroborate the tested hypotheses and indicate that the organizational climate has a direct relation with the customer satisfaction and the employees perceive changes related to the management of the organizational climate. At the end, recommendations are presented for the company and for future researches of the same nature to be conducted.

Keywords: Management, organizational climate, perception of change, customer satisfaction, structural equations model.

## **Introdução**

Os clientes são o alicerce de qualquer organização prestadora de serviços. De acordo com Marchetti e Prado (2001), satisfazer as necessidades do cliente é um dos objetivos centrais das organizações na atualidade. Porém, parece haver uma certa dificuldade e uma falta de preparo das organizações para alcançar essa satisfação. Por isso, diversos autores têm pesquisado sobre como alcançar a satisfação do cliente. Esta satisfação está relacionada com o atendimento das necessidades reais ou fictícias dos clientes.

Ao longo do tempo, tem-se percebido que, para conseguir agradar o cliente, a organização precisa se preocupar primeiramente com os membros que trabalham e prestam os serviços dentro da organização. O clima organizacional tem se mostrado muito útil para contextualizar este domínio, pois o entendimento de como as experiências de membros de um grupo são compartilhadas e como essas experiências influenciam as percepções, cognições, seus comportamentos, e o desempenho do grupo é um tema importante a ser estudado (Lindell & Brandt, 2000).

O clima organizacional e a satisfação do cliente sempre foram estudados separadamente. Alguns autores já começaram a relacionar essas duas variáveis. Na literatura internacional, o estudo desta relação é encontrado há muitos anos, mas na literatura nacional, a preocupação em se estudar esta relação é mais recente. A relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente tem sido estudada principalmente em organizações prestadoras de serviços, tendo em vista que durante o processo de prestação dos serviços existe uma interação entre os clientes e os funcionários das organizações (Bateson & Hoffman, 2001).

De acordo com Schneider (1973), organizações prestadoras de serviços são caracterizadas pela relação empregado-cliente com um contato face-a-face. Ainda segundo o autor, os clientes possuem percepções sobre as organizações que são baseadas nas percepções de determinados comportamentos e eventos relacionados ao serviço específico.

Por ser um instrumento poderoso no diagnóstico dos fatores relevantes na vida da organização, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta muito utilizada para o planejamento de estratégias de gestão de pessoas visando a melhoria no ambiente de trabalho. Portanto, para haver uma gestão do clima é importante que os trabalhadores também percebam mudanças realizadas a partir do diagnóstico feito pela pesquisa de clima

organizacional. Assim sendo, a percepção positiva sobre as melhorias implementadas na empresa pode ser passada para o cliente durante o processo de interação.

Na busca por trabalhos referentes a relação entre clima organizacional e satisfação do cliente, foram encontrados poucos trabalhos e estes relacionaram o clima com a qualidade dos serviços prestados.

Schneider e seus colaboradores (1998) estudaram a relação existente entre o clima organizacional e a satisfação do cliente. No estudo, os autores tentam identificar antecedentes dentro da organização que promovam um serviço de clima positivo para os empregados e conseqüentemente produzam comportamentos positivos nos empregados perante os clientes. Dentro de um clima agradável para os empregados, os clientes relatam positivamente as suas experiências com a qualidade dos serviços (Schneider, White & Paul, 1998).

Para Schneider (1973), as percepções do clima organizacional podem ser a base para as decisões do cliente em permanecer ou deixar a organização. Por isso, o presente estudo tem como objetivo geral identificar a relação existente entre o clima organizacional, a percepção de mudanças decorrentes da pesquisa de clima, a percepção de mudança na unidade e na organização e a satisfação do cliente com o atendimento prestado. Entende-se gestão do clima organizacional quando a organização apresentar mudanças que sejam percebidas pelos seus empregados, decorrentes de um diagnóstico feito a partir da realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional.

Entende-se cliente como sendo o consumidor assíduo e regular de produtos ou serviços oferecidos pela organização (Karlof, 1999). Sabe-se que existem certos antecedentes do clima, como centralização, formalização, tomada de decisão, liderança, supervisão geral, comunicação e feedback. Assim como existem percepções de clima que podem influenciar o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade, que seriam os chamados consequentes do clima (Koys & DeCotiis, 1991).

Neste trabalho escolheu-se o consequente de clima chamado de satisfação do cliente com o atendimento prestado, pois durante o processo de atendimento, o cliente entra em contato direto com o trabalhador. Tendo em vista que o processo de atendimento envolve a interação entre clientes e trabalhadores das organizações, pode-se supor que os clientes percebam, por meio desta interação, o clima organizacional de determinada organização.

Existem algumas suposições que sustentam esta hipótese. Em primeiro lugar, assume-se que uma organização prestadora de serviços é um sistema aberto que interage,

influencia e é influenciada pelo segmento da sociedade onde ela existe, então, o modo como os empregados comportam-se em relação aos clientes deve ser resultado do clima de trabalho que a organização cria para eles, ou seja, os empregados criam o clima que os clientes percebem (Schneider, 1973).

Além disso, a proposta apresentada neste trabalho assume certas características das pessoas e do processo perceptual, ou seja, os clientes possuem percepções de comportamento e eventos específicos nas organizações que eles devem usar como a base para formular as suas percepções.

Os objetivos específicos deste trabalho são: mensurar o clima organizacional das unidades; medir a percepção das mudanças ocorridas na organização, decorrentes da pesquisa de clima organizacional, verificar a satisfação do cliente com o atendimento nas agências de atendimento e testar a relação existente entre as variáveis.

No Capítulo 1 é apresentada uma breve revisão sobre satisfação do cliente. Além da definição de satisfação do cliente, o capítulo mostra modelos de satisfação do cliente, a qualidade do serviço *versus* a satisfação do cliente e a interdependência entre os conceitos de atitudes e satisfação do cliente.

O Capítulo 2 trata da revisão de literatura sobre o clima organizacional. A primeira parte desse capítulo proporciona uma evolução histórica do clima organizacional. Depois será mostrada uma diferenciação entre clima e cultura organizacional. Por fim, serão apresentadas definições de clima organizacional encontradas na literatura e também será apresentada a definição de clima utilizada neste estudo.

O Capítulo 3 fala sobre a gestão do clima organizacional. Inicialmente é tratado o conceito de gestão. Em seguida o capítulo apresenta como é realizada a gestão de clima organizacional na empresa estudada. Dentro do processo de gestão, mudanças são implementadas. Por isso, a última seção do capítulo mostra uma revisão sobre o conceito de mudança organizacional.

No Capítulo 4 é apresentado o modelo de investigação. O capítulo mostra a justificativa de pesquisa, bem como as perguntas que direcionam o estudo, os objetivos e as hipóteses sujeitas ao teste empírico.

O Capítulo 5 detalha o método de pesquisa. Cada seção do capítulo mostra a definição da amostra, a descrição dos instrumentos utilizados e o procedimento de análise dos dados de cada construto. A primeira seção fala sobre a pesquisa de satisfação do cliente. A segunda seção do clima organizacional e a terceira da percepção de mudança.

Por fim, a última seção do capítulo traz a amostra final utilizada para se fazer a



relação entre os três construtos, assim como os procedimentos de análise dos dados e agrupamento dos três bancos de dados.

Os resultados da pesquisa estão no Capítulo 6. Inicialmente são relatados os resultados das análises descritivas da pesquisa e em seguida os resultados do teste de hipóteses do estudo. Finalmente, no Capítulo 7 apresenta-se a discussão dos resultados à luz da literatura estudada, as conclusões, os limites e as contribuições da presente pesquisa.

## Capítulo 1. Satisfação do Cliente.

O cliente é a base de uma organização prestadora de serviços. Por isso, satisfazer este cliente é essencial. De acordo com Perillo (2007), a satisfação é um sentimento que está relacionado a desejos ou necessidades. É decorrente de um processo comparativo entre o que se espera e o que acontece.

Em seu trabalho, Perillo (2007) explora o significado do termo satisfação e afirma que este provém do latim “SATIS (suficiente) + FACIO (fazer)” e era utilizado originalmente no sentido de reparação por uma injúria cometida: fazer o suficiente para deixar o injuriado satisfeito. Atualmente, é empregado em sentido mais amplo e em diferentes circunstâncias, sendo fonte de estudos em diversas áreas do conhecimento.

Dentro das muitas áreas de estudo, encontram-se os termos cliente e consumidor como sendo sinônimos. De acordo com o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (1999, p.9), o consumidor "é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final". E, ainda, pode ser definido de acordo com o caráter:

- Econômico: é o personagem que no mercado de consumo adquire bens ou então contrata a prestação de serviços como destinatário final.
- Sociológico: é qualquer indivíduo que frui ou se utiliza de bens e serviços e pertence a uma determinada categoria ou classe social.
- Psicológico: consumidor como o indivíduo sobre o qual se estudam as reações a fim de se individualizarem os critérios para a produção e as motivações internas que o levam ao consumo.

Para o direito, não há diferença entre consumidor e cliente, pois tanto o cliente como o consumidor, quando sentirem-se lesados por um serviço mal prestado, ou um produto estragado, deverão recorrer a mesma lei: Código de Defesa do Consumidor.

Entretanto, Medeiros e Lima (2002) preocuparam-se em estudar a diferença entre os dois termos, pois tem-se observado que estes são bastante questionados quanto à sua aplicabilidade no ambiente mercadológico.

O estudo de Medeiros e Lima (2002) concluiu que o consumidor é o indivíduo que está disposto a gastar sua economia para suprir as suas necessidades e o cliente é quem determina o que quer, quando e onde, em que nível de qualidade, em qual quantidade e tudo isso a um preço que ele possa ou esteja disposto a pagar. Portanto, segundo os autores, o consumidor é o início de todo o processo de criação e produção das empresas e a partir do estudo de seu comportamento as empresas podem definir estratégias para atraí-lo

e transformá-lo em cliente. Assim sendo, é importante ressaltar que todo consumidor é um cliente potencial.

Enquanto Bateman e Scott (1998) definem consumidor como aquele que compra o produto ou serviço que as organizações oferecem, Karlof (1999) define cliente como o comprador **regular** de mercadorias ou serviços. Os conceitos parecem ser iguais, porém, o termo 'regular' faz a diferença entre os conceitos. Cliente é um termo costumeiramente usado para aqueles consumidores que utilizam do serviço várias vezes, ou consomem um produto de determinado estabelecimento repetidas vezes.

Assim, pode-se concluir que todo cliente é um consumidor, mas nem todo consumidor é um cliente. Neste trabalho utiliza-se o termo cliente, pois entende-se cliente como sendo aquela pessoa que retorna a mesma agência quando precisa consumir determinado produto ou serviço oferecido pela empresa estudada. Como todo cliente é um consumidor, mostra-se necessário uma explanação sobre o comportamento do consumidor.

As pesquisas na área do comportamento do consumidor surgiram, principalmente, pelo interesse de profissionais de marketing, que procuravam desvendar, por meio das contribuições das ciências sociais e comportamentais, as causas dos comportamentos dos consumidores e de suas decisões de compra (Statt, 1997). Atualmente, o estudo do comportamento do consumidor é realizado por profissionais de diversas áreas, principalmente nas ciências sociais, como por exemplo, antropologia, economia, história/geografia, sociologia e psicologia (Arnold e cols, 2004).

Dentro da perspectiva do consumidor, a satisfação está associada a uma busca individual ou a um objetivo a ser alcançado a partir do consumo de produtos e/ou serviços (Borges, 2005).

Segundo Bateson e Hoffman (2001), a satisfação do consumidor pode ser apontada como preditora de comportamentos futuros, ou seja, quando um consumidor é satisfeito, existe uma maior probabilidade de que ele apresente sensações positivas a respeito do produto ou da empresa e volte a comprar ou utilizar os serviços no futuro. Por outro lado, se o consumidor ficar insatisfeito, pode gerar reclamações e se recusar a comprar novamente.

Existe uma variedade grande de estudos sobre a satisfação do consumidor. Isso mostra que o campo de estudo é promissor. Porém, acentua a dificuldade de encontrar consenso e estabelecer limites. Oliver (1997) apresenta que o conceito de satisfação ainda não é um consenso entre os estudiosos. Existem autores que consideram a satisfação como

um resultado da experiência de consumo enquanto outros abordam como um processo avaliativo.

Alguns autores localizam a satisfação dentro do processo de compra. Engel, Blackwell e Miniard (2000) apresenta um modelo que mostra a sequência de etapas que o consumidor passa durante a compra. Segundo este modelo, as etapas seguem a seguinte ordem: reconhecimento de necessidades, busca de informação, avaliação de alternativa pré-compra, aquisição da alternativa escolhida, consumo ou uso do produto ou serviço comprado, avaliação de alternativa pós-compra e despojamento, que é o descarte do produto não consumido.

A partir daí, percebe-se que as expectativas situam-se no momento pré-compra e a satisfação ou insatisfação situa-se no momento pós-compra. Porém, esta satisfação ou insatisfação começa a se formar ao longo do processo de atendimento, principalmente no contexto de serviços.

A abordagem da satisfação como um processo sugere que o processo avaliativo é um importante elemento característico da satisfação do consumidor (Yi, 1990), ou seja, nesta abordagem é levada em consideração a interação entre o funcionário e o consumidor como parte do processo de consumo. De acordo com Marchetti e Prado (2001), a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista dos seus clientes.

Diante disso, uma definição interessante para satisfação do consumidor seria a apontada por Tse e cols. (1990) em que a satisfação é um fluxo dinâmico de interações multidimensionais entre atividades mentais e comportamentos observáveis que se desdobram após a compra ou o serviço, ao longo do tempo.

Uma outra definição foi dada por Giese e Cote (2000), em que a satisfação do consumidor é apresentada como uma resposta afetiva sumária de intensidade variável, com um ponto específico de determinação e uma duração limitada. Além disso, é dirigida para aspectos focais da aquisição e/ou consumo do produto.

Por fim, percebe-se a importância do estudo da satisfação do consumidor, apenas pelo fato de que ela se apresenta como uma finalidade perseguida tanto pelo consumidor, quanto pelas organizações (Borges, Pérez-Nebra & Torres, 2006).

Neste estudo, a definição utilizada para satisfação do cliente é vista como o resultado da experiência de consumo através de uma comparação entre as expectativas e a avaliação do cliente sobre os serviços prestados pela empresa. Assim, a presente pesquisa define satisfação do cliente como a resposta dada pelo cliente sobre os serviços prestados

no processo de atendimento, sendo esta resposta, o resultado da comparação da avaliação percebida do atendimento prestado em relação às suas expectativas.

No estudo da satisfação do cliente, mostra-se essencial a apresentação de métodos e modelos de apuração da satisfação dos clientes. Além disso, algumas confusões sobre o que compõe a satisfação do cliente devem ser esclarecidas. De acordo com Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995), a literatura acadêmica postula que na satisfação do cliente existem expectativas e avaliações durante o processo de compra ou aquisição de um serviço.

Ainda segundo esses autores, existem diferenças entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Também existe confusão entre o construto da atitude e a satisfação do cliente. Assim sendo, as próximas seções abordam os seguintes tópicos: Atitude; Atitude *versus* Satisfação do Cliente; Modelos de Satisfação; Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente;

Este trabalho estuda a satisfação do cliente com o foco na Psicologia Social. Por isso, a discussão sobre o conceito de atitude é imprescindível. No tópico seguinte, a atitude é abordada, e logo em seguida é feita uma reflexão sobre a atitude e a satisfação do cliente.

### **1.1. Atitude**

O conceito de atitude é amplamente estudado dentro da Psicologia Social. De acordo com Aronson, Wilson e Akert (2002) a maioria dos psicólogos sociais define a atitude como avaliações que são feitas de pessoas, objetos ou idéias. O ser homem é um avaliador constante do que observa no mundo. Assim, as atitudes expressam essa avaliação.

Rodrigues, Assmar e Jablonsky (1999) definem atitude como “uma organização duradoura de crenças e cognições em geral, dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto” (p.100).

Eagly e Chaiken (1998) afirmam que a atitude é uma tendência psicológica expressa pela avaliação de uma entidade particular com alguns graus de concordância e discordância. Ainda segundo as autoras, como um estado interno, a atitude não é diretamente observável, mas é inferida pelos psicólogos a partir de respostas observáveis. Essa resposta observável consiste em uma resposta avaliativa que ocorre em conjunto com o estímulo que leva a entidade avaliada.

Dessa forma, pode-se dizer que a atitude é uma resposta avaliativa de um determinado objeto. Essa resposta pode ser positiva ou negativa, ou seja, favorável ou desfavorável. Um exemplo de atitude negativa seria uma resposta desfavorável ao estímulo dado por membros de um grupo de minorias.

As respostas eliciadas pela atitude têm sido descritas pelos psicólogos como pertencentes a três classes: cognitiva, afetiva e comportamental (Eagly & Chaiken, 1998). Assim sendo, os psicólogos sociais têm estudado a maneira como as atitudes são formadas, principalmente pelas experiências cognitivas, afetivas e comportamentais do indivíduo.

Para Rodrigues e cols. (1999), as diversas definições de atitude encontradas no trabalho de Allport, realizado em 1935, tendem a caracterizar as atitudes como variáveis intervenientes integradas por um componente cognitivo, um componente afetivo e um componente comportamental, assim como propôs Eagly e Chaiken (1998). Porém, os estudiosos afirmam que nem todas as atitudes são formadas da mesma maneira. Embora todas tenham componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, uma atitude pode basear-se mais em um tipo de experiência do que outro.

A base cognitiva da atitude contém os pensamentos, que são geralmente chamados de crenças pelos teóricos das atitudes. Segundo Eagly e Chaiken (1998), as crenças são entendidas como associações ou ligações que as pessoas estabelecem entre o objeto da atitude e os vários atributos relacionados a ele. De acordo com Rodrigues e cols. (1999) essa base é fundamental, pois para se ter uma atitude em relação ao objeto é necessário ter alguma representação cognitiva a seu respeito.

A base afetiva da atitude consiste em sentimentos ou emoções. As atitudes contêm reações afetivas que são eliciadas pelo objeto da atitude e é associada a ele. Eagly e Chaiken (1998) relatam que o aspecto afetivo da atitude consiste de sentimento, humor, emoções, e da atividade do sistema nervoso simpático que as pessoas vivenciam em relação a um objeto de atitude.

A base comportamental da atitude é composta de ações e intenções para agir. Ainda seguindo o pensamento de Eagly e Chaiken (1998), o aspecto comportamental da estrutura atitudinal refere-se a associações que levam a pessoa a agir com relação ao objeto da atitude, assim como intenções para agir, que não são necessariamente expressas no comportamento.

Todos os pensamentos, sentimentos e comportamentos contidos na atitude são direcionados à entidade que é o objeto da atitude. Assim, dentro do comportamento do

consumidor pode-se dizer que o consumidor possui uma atitude, ou seja, uma resposta avaliativa, que pode ser positiva ou negativa, em relação ao produto ou serviço.

## **1.2. Atitude e Satisfação do Cliente**

Nas definições de satisfação do cliente encontradas na literatura observam-se algumas controvérsias, principalmente na questão sobre a relação da satisfação do cliente com o conceito de atitude.

Conforme visto anteriormente, a atitude é uma resposta avaliativa e alguns autores também consideram a satisfação do consumidor como uma resposta avaliativa a um produto ou serviço, mas não existe ainda muita clareza quanto às diferenças entre os dois conceitos. Assim, normalmente prefere-se adotar a satisfação como uma atitude. Porém, Yi (1990) afirma que poucos autores têm tratado a satisfação do consumidor como uma atitude.

Oliver (1980) realizou um estudo no qual a satisfação do consumidor foi estabelecida como preditor principal da mudança de atitude após uma experiência de consumo. Neste estudo, o autor propõe um modelo que expressa a satisfação do consumidor como uma função da expectativa e desconfirmação da expectativa, sendo a satisfação uma influenciadora da mudança de atitude e intenção de compra. Porém, os resultados do estudo não ajudam a esclarecer as diferenças entre os dois construtos.

De acordo com as seções anteriores, a atitude, segundo Rodrigues e cols. (1999) é uma organização duradoura de crenças e cognições em geral que predispõe a uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto.

A definição de satisfação do consumidor na perspectiva de Tse e cols. (1990) é um fluxo dinâmico de interações multidimensionais entre atividades mentais e comportamentos observáveis que se desdobram após a compra ou o serviço, ao longo do tempo.

Tendo em vista que alguns autores consideram a satisfação como um resultado da experiência de consumo enquanto outros abordam como um processo avaliativo, na primeira opção, a satisfação seria o resultado de uma atitude do consumidor, exigindo uma vivência e uma experiência anterior, enquanto que ao abordar a satisfação como um processo avaliativo, a satisfação seria então um tipo de atitude.

Diante dessa discussão, pode-se dizer que a satisfação estaria dentro do grande estudo da atitude, constituindo predominantemente a dimensão afetiva da atitude, mas ao

ser colocada em sintonia com um objeto específico pode reforçar a dimensão comportamental; ou seja, a disposição para continuar consumindo.

Um outro aspecto interessante de ser ressaltado é que a atitude possui uma duração mais longa do que a satisfação. Isto pode ser observado nas definições de Rodrigues e cols. (1999) e Giese e Cote (2000). Enquanto Rodrigues e cols. (1999) afirmam que a atitude é uma organização duradoura de cognições, Giese e Cote (2000) dizem que a satisfação é uma resposta afetiva sumária de duração limitada, ou seja, a atitude é mais difícil de ser mudada e a satisfação pode acabar mais rapidamente.

Dentro do estudo da satisfação, vários modelos teóricos foram testados ao longo dos últimos anos. Grande parte deles ressalta a importância da inclusão das expectativas dos clientes no estudo da satisfação. Assim, o próximo tópico mostra a importância de se incluir as expectativas no estudo da satisfação do cliente.

### **1.3. A expectativa na satisfação do cliente**

A importância das expectativas no processo de decisão do cliente tem sido documentada na literatura. Muitos estudos têm tratado as expectativas do consumidor como uma variável estatística, enquanto que o aspecto dinâmico desta variável tem recebido pouca atenção (Tam, 2005).

Kotler (2000) dá importância às expectativas do cliente e afirma que a satisfação do cliente depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. E acrescenta: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do cliente” (Kotler, 2000, p.58).

Spreng e cols. (1993) considera que as expectativas do cliente levam a dois pontos importantes na determinação da satisfação. Primeiro, as expectativas do cliente influenciam fortemente as escolhas dos clientes sobre a marca, o tipo de produto ou o serviço. Segundo, as expectativas servem de pontos de referência quando as percepções subsequentes de desempenho são comparadas.

Tam (2005) realizou um estudo longitudinal com a finalidade de investigar as expectativas do cliente no contexto chinês. O autor definiu dois tipos de expectativa: a expectativa preditiva e a expectativa normativa. A primeira é definida como as crenças do consumidor sobre o nível do serviço que uma empresa prestadora de serviços tem a oferecer, ou seja, o nível de serviço desempenhado que o consumidor gostaria de receber. A expectativa normativa é definida como o nível ideal de serviço com os consumidores.



Ao buscarem ampliar o conhecimento científico sobre satisfação, os pesquisadores criam, adaptam e propõem novos modelos, alguns dos quais são aceitos e ganham reconhecimento. Um número grande de índices tem sido usados para medir a satisfação do cliente na última década. Na maior parte, os índices de satisfação estão englobados dentro de um sistema de relacionamento de causa e efeito ou um modelo de satisfação. Os métodos e modelos usados para medir a satisfação do cliente continuam o tempo todo em processo de aprendizagem, adaptação e aperfeiçoamento (Johnson & cols., 2001).

Johnson e cols. (2001) fizeram um estudo sobre a evolução de modelos de índices nacionais (sueco, americano, norueguês e europeu) de satisfação do cliente. Um dos primeiros índices de satisfação do cliente para a compra doméstica e o consumo de produtos e serviços encontrados pelos autores foi o Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco (SCSB – Swedish Customer Satisfaction Barometer), incluindo aproximadamente 130 companhias de 32 grandes indústrias.

O Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI – American Customer Satisfaction Index) foi introduzido em 1994 e traz resultados de aproximadamente 200 companhias em 34 indústrias. O Barômetro de Satisfação do Cliente Norueguês (NCSB - Norwegian Customer Satisfaction Barometer) foi introduzido em 1996, com resultados de 42 companhias em 12 indústrias diferentes.

O mais recente índice desenvolvido é um teste piloto do Índice de Satisfação do Cliente Europeu (ECSI – European Customer Satisfaction Index). Todos os modelos citados anteriormente, vêem a qualidade como um direcionador da satisfação (Vide tópico 1.4).

O modelo original sueco (SCSB), mostrado na Figura 1, contém dois antecedentes primários da satisfação: a percepção de uma experiência desempenhada do cliente com o produto ou serviço e as expectativas do cliente sobre esse desempenho. A percepção de desempenho é equiparada com os valores percebidos, ou o nível percebido de qualidade recebida relativo aos preços pagos. A predição básica é que quando a percepção dos valores cresce, a satisfação também cresce (Johnson & cols., 2001). Um outro antecedente da satisfação são as expectativas do cliente. Essas expectativas são definidas como o que o cliente prediz.



Figura 1 – Modelo original sueco (SCSB - Swedish Customer Satisfaction Barometer).  
Fonte: Johnson e cols. (2001, p. 221).

Johnson e cols. (2001) afirmam que as conseqüências da satisfação neste modelo são derivadas da Teoria da Saída-Voz de Hirschman em 1970. Esta teoria descreve situações nas quais um cliente fica insatisfeito com os produtos ou serviços que uma organização presta. A organização descobre esta falha e providencia a satisfação por meio de dois mecanismos de retorno: saída e voz. O cliente sai ou para de comprar nesta firma ou vozes de insatisfação reclamam para a firma um esforço de restituição. Assim, as conseqüências imediatas de aumento da satisfação são um decréscimo de reclamações dos clientes e um aumento da lealdade do cliente. Pode-se concluir então que um aumento da satisfação deve decrescer a incidência de reclamações e um aumento da satisfação deve aumentar a lealdade do cliente (Johnson & cols, 2001).

Por fim, o modelo SCSB inclui a relação entre o comportamento de reclamação e a lealdade do cliente. Apesar de não se fazer predição, esta relação traz algumas informações eficazes. Johnson e cols. (2001) dizem que quando esta relação é positiva, provavelmente a firma será bem sucedida em reverter as reclações em clientes leais. Porém, quando esta relação é negativa, clientes que reclamam são predispostos a sair.

O modelo americano (ACSI), desenvolvido em 1994, foi construído a partir do modelo original da Suécia (SCSB). As diferenças entre os dois modelos estão na adição de um componente de qualidade percebida, diferente de valor percebido, e a adição de medidas da expectativa do cliente. A Figura 2 ilustra o modelo americano.

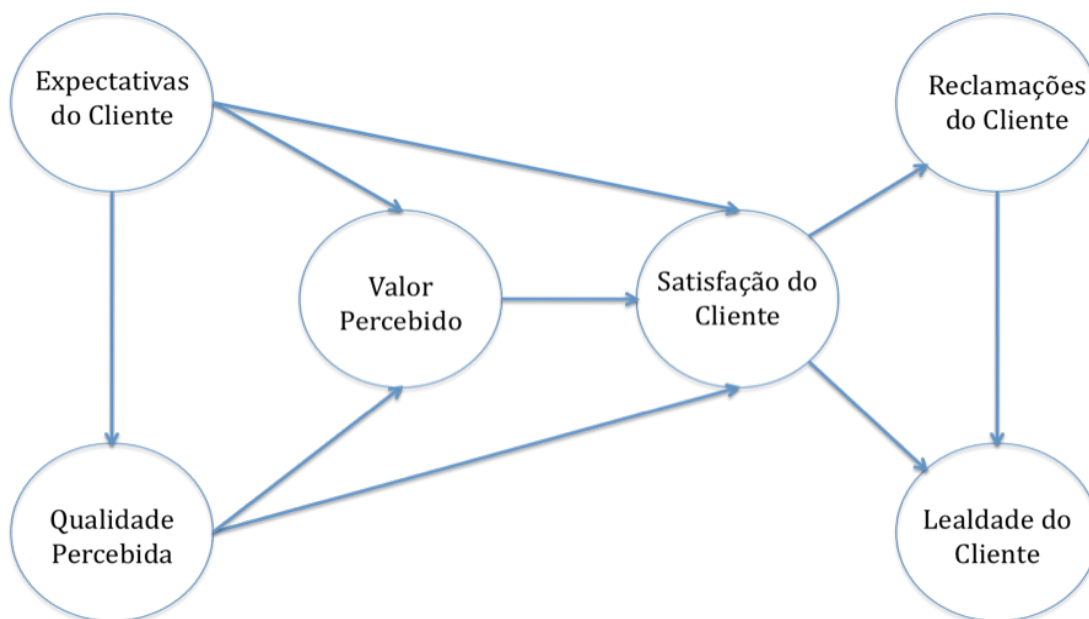


Figura 2 – Modelo americano de satisfação do cliente (ACSI - American Customer Satisfaction)

Fonte: Johnson e cols. (2001, p. 221).

O componente de qualidade percebida neste modelo serve para explicar dois tipos de qualidade percebida: a qualidade do produto e a qualidade do serviço. O construto de valor percebido do modelo americano é igual ao levantamento feito pelo modelo original sueco, ou seja, nível percebido de qualidade recebida relativo aos preços pagos. O ACSI prediz que quando os valores percebidos e a qualidade percebida cresce, a satisfação do cliente também cresce.

Finalmente, neste modelo americano existem duas medidas de lealdade. A primeira é a taxa de probabilidade de recompra. A segunda medida é construída a partir de duas taxas: o grau com que a firma aumenta os preços antes que o cliente decida não comprá-lo naquela firma em uma próxima vez; e o grau com que a firma abaixa os preços antes que o cliente decida comprar naquela firma em uma próxima vez.

O primeiro modelo norueguês (NCSB) foi igual ao modelo americano original, com a exceção de que foi incluída a imagem corporativa e a sua relação com a satisfação do cliente e a lealdade do cliente.

A imagem corporativa, pode ser vista como esquemas na psicologia cognitiva, incluindo a satisfação do cliente e pode ser mudada. Assim, a imagem corporativa pode afetar as intenções comportamentais, como a lealdade.

O modelo norueguês foi expandido algumas vezes para a inclusão do construto *comprometimento*. O construto foi envolvido com o foco nos componentes afetivos e

calculativos do comprometimento. O construto de comprometimento foi inserido para medir o efeito da satisfação na lealdade (Johnson & cols., 2001).

O modelo europeu (ECSI) é uma outra variação do modelo americano (ACSI). Os construtos expectativas do cliente, qualidade percebida, valor percebido, satisfação do cliente e lealdade do cliente estão no modelo europeu da mesma forma que estão no modelo americano. A qualidade percebida neste modelo também inclui a qualidade do produto e a qualidade do serviço, assim como no modelo ACSI.

Uma diferença entre os modelos europeu e americano está na medida de lealdade do cliente. No modelo europeu, a medida de lealdade inclui a probabilidade de retenção, a probabilidade de recomendação da companhia ou da marca, e se uma quantidade de clientes está satisfeita, provavelmente a compra irá crescer.

Outras duas diferenças fundamentais entre os modelos europeu e americano são: o modelo ECSI não inclui a incidência do comportamento de reclamação como consequência da satisfação; e assim como o modelo norueguês, o modelo europeu incorporou a imagem corporativa como uma variável latente no modelo. A imagem corporativa é especificada para ter efeitos diretos nas expectativas do cliente, satisfação e lealdade (Johnson & cols., 2001).

Nos modelos mostrados anteriormente, percebe-se que todos eles levam em consideração as expectativas do cliente e consideram em seus modelos a Teoria da Desconfirmação das Expectativas (Yi, 1990). Além desses modelos, diversos outros estudos de satisfação do cliente também levam em consideração a Teoria da Desconfirmação das Expectativas (Figura 3).

Segundo Tam (2005), a Teoria da Desconfirmação das Expectativas proporciona a base teórica para o entendimento da formação da satisfação do cliente. A origem desta teoria, que também é conhecida como o paradigma da desconfirmação, está nos estudos sobre o Comportamento Organizacional e na Psicologia Social (Oliver e DeSarbo, 1988; Perillo, 2007).

O estudo de Tam (2005) proporciona suporte para a Teoria da Desconfirmação das Expectativas, pois os resultados de sua pesquisa mostram que os clientes que percebem o desempenho como igual ou excedente às expectativas preditivas são mais satisfeitos com o serviço do que aqueles que não tiveram as suas expectativas preditivas atingidas.

Oliver (1980) estudou antecedentes e consequentes no processo de decisão da satisfação e discorre sobre a Teoria da Desconfirmação das Expectativas. Segundo o autor, o paradigma da desconfirmação sugere que o cliente determina a sua satisfação com o

serviço através da comparação das percepções de desempenho com as suas expectativas.

Dez anos depois, Yi (1990) estudou a satisfação do cliente e em seu trabalho mostra evidências empíricas que confirmam o impacto das expectativas na satisfação do cliente. Yi (1990) explica a Teoria da Desconfirmação das Expectativas ao afirmar que o eixo central de sua concepção é a premissa de que o indivíduo cria uma expectativa em relação à determinada coisa (pode ser um produto, um serviço, um relacionamento, etc.), posteriormente percebe como o fato real ocorreu (desempenho) e faz uma comparação entre a expectativa e sua percepção. Ao fazer essa comparação, o consumidor pode sentir que tudo aconteceu de acordo com o que ele esperava, ou seja, suas expectativas foram confirmadas.

Como a expectativa torna-se um ponto de referência, se os resultados ficarem aquém dela, diz-se que ocorreu uma desconfirmação negativa, se forem melhores do que o esperado acontece uma desconfirmação positiva. De acordo com essa teoria, é justamente a ocorrência de desconfirmação que leva o consumidor a sentir-se satisfeito ou insatisfeito, sendo que o tamanho da distância entre expectativa e percepção – discrepância – reflete diretamente nessa sensação, por exemplo, se ocorreu desconfirmação negativa com elevada discrepância o consumidor sentir-se-á muito insatisfeito.

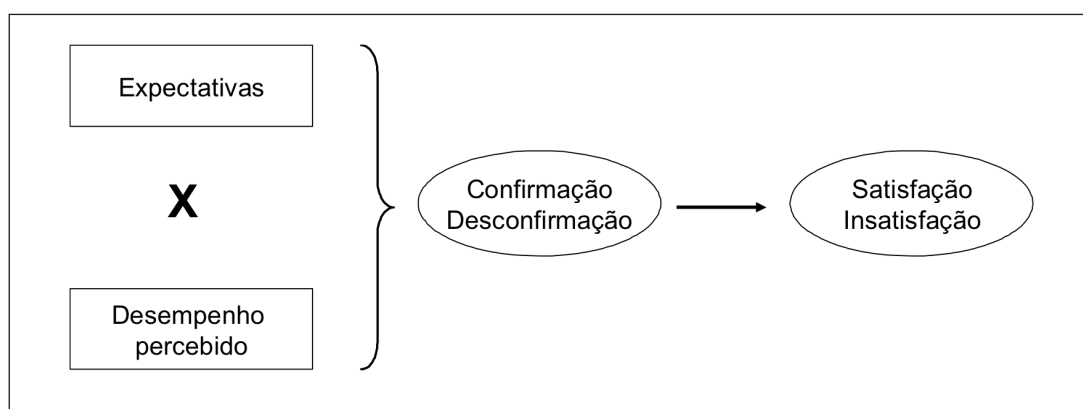


Figura 3 – Visão esquemática da Teoria da Desconfirmação das Expectativas

Fonte: Perillo (2007)

Além desta teoria, existem diversas outras que procuram explicar a satisfação. Porém, a Teoria da Desconfirmação das Expectativas domina grande parte dos estudos na área. Esta grande aceitação do paradigma da desconfirmação e sua permanência até hoje nos estudos, leva-o a ser um suporte teórico consistente.

Neste trabalho, optou-se por adotar o paradigma da desconfirmação e seguir o entendimento de que a satisfação do cliente é um resultado decorrente da avaliação

da experiência de atendimento nas agências. Essa avaliação leva em consideração as expectativas anteriores ao atendimento e as percepções posteriores ao atendimento nas agências. A experiência de atendimento abrange a prestação do serviço, a qualidade do atendimento e as condições do ambiente durante a interação entre cliente e atendente.

Após a explanação sobre a importância das expectativas na satisfação do cliente, a seguir é feita uma diferenciação entre o construto da qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

#### **1.4. Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente**

A qualidade e a satisfação têm sido conceituadas similarmente na literatura e algumas vezes tem sido consideradas como um único construto. Entretanto, alguns pesquisadores conceituam diferenças e estão interessados teoricamente em considerar os dois construtos como distintos (Iacobucci, Ostrom & Grayson, 1995).

Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995) foram autores que se preocuparam em investigar o significado da qualidade do serviço e da satisfação do cliente. Segundo os autores, ambos são importantes conceitos a serem estudados por pesquisadores que estudam as avaliações dos clientes e práticos que visam as vantagens da competitividade e a lealdade do cliente.

Com o objetivo de verificar se as pessoas percebem esta diferença, Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995) realizaram dois estudos empíricos. O primeiro foi uma análise de questões abertas e fechadas, em que foi pedido que os participantes dissessem como a qualidade difere da satisfação.

O segundo estudo foi uma série de experimentos nos quais foi pedido aos participantes que formassem julgamentos de qualidade ou satisfação. Em ambos os estudos, a qualidade e a satisfação foram examinadas simultaneamente para entender como os atributos de compra podem servir como diferentes antecedentes. Além disso, os participantes foram orientados a determinar o significado das palavras qualidade e satisfação.

Os resultados dos dois estudos mostram que não foram encontradas diferenças entre qualidade e satisfação no que tange a desconformação, manter promessas, customização, empatia, amigável, e intenções de compra. Porém, os resultados dão suporte para a literatura de qualidade e satisfação em relação a julgamentos de experiências *versus* expectativas como um antecedente e as intenções de compra como um conseqüente.

Com relação às diferenças entre os construtos, os dois tipos de dados (qualitativos e quantitativos) mostraram distinções entre qualidade e satisfação. Essas diferenças são,

segundo Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995), distinções empíricas entre qualidade e satisfação a partir do ponto de vista do cliente. Assim, os dados indicaram que os atributos de compra: preço, bastidores e especialidades como antecedentes causais mais voltados para afetar os julgamentos de qualidade do serviço; e oportunidade, recuperação do serviço e ambiente físico como antecedentes causais mais voltados para as percepções de satisfação do cliente.

Grönroos (1982) define qualidade do serviço como o resultado do processo de avaliação onde o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do serviço que ele recebeu. Assim, segundo Parasuraman e cols (1985), o construto de qualidade do serviço é a diferença entre o serviço esperado e o serviço recebido. A fim de medir a qualidade do serviço, este autores criaram a SERVQUAL, uma escala multidimensional que inclui cinco dimensões de qualidade do serviço, usada com sucesso no campo das indústrias.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) escreveram um artigo em resposta aos dizeres de Croinin e Taylor em 1992 e Teas em 1993 sobre o instrumento da SERVQUAL e as especificações das “percepções menos expectativas” invocadas para operacionalizar a qualidade do serviço. Neste artigo a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é discutida.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) afirmam que a direção de causalidade entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é uma questão importante que ainda não foi resolvida e que aparece empiricamente no artigo de Croinin e Taylor em 1992 e conceitualmente no artigo de Teas em 1993. Então, Croinin e Taylor (1992, citado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994) concluem que a qualidade do serviço leva a satisfação do cliente e não o contrário. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) dizem que a base empírica para esta conclusão é questionável, pois o artigo de Croinin e Taylor e o artigo de Teas possuem problemas de medida e análise. Todavia, não existe um consenso na literatura e entre os pesquisadores sobre a ligação causal entre os dois construtos.

Além disso, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) dão suporte teórico aos estudos de Iacobucci, Ostrom e Grayson (1995) ao dizerem que muitas vezes, os jornais populares usam os termos qualidade do serviço e satisfação do cliente interrelacionados.

Pode-se concluir então que os dois construtos são muito semelhantes, mas não são iguais. A qualidade diz respeito a um atributo do produto ou serviço prestado, ou seja, uma característica atribuída pelo cliente. A satisfação é uma avaliação feita pelo cliente sobre o serviço prestado. Enquanto que a qualidade é a opinião dada pelo cliente sobre um atributo

do produto ou serviço prestado, a satisfação refere-se ao resultado da experiência vivenciada pelo cliente. Além disso, a satisfação possui um caráter mais afetivo do que a qualidade.

Uma das hipóteses deste trabalho é que a gestão de clima organizacional da unidade pode influenciar a satisfação do cliente. Portanto, o capítulo seguinte faz uma extensa revisão sobre clima organizacional.



## Capítulo 2. Clima Organizacional.

Clima organizacional é um tema presente há décadas na literatura de Psicologia Organizacional. Muitos autores têm estudado bastante sobre este assunto, sendo vasta a bibliografia a respeito, porém com algumas discussões sobre os limites do construto “Clima Organizacional” e sobre a sua importância para as organizações.

De acordo com James e Jones (1974), a pesquisa de clima organizacional ocupa uma posição popular no campo da Psicologia Organizacional. Porém, a definição conceitual e operacional, as técnicas de medidas e alguns resultados são altamente diversos e às vezes contraditórios.

Apesar de terem se passado anos de estudos sobre o clima organizacional, as contradições a seu respeito ainda persistem. Por isso, faz-se sempre necessário, ao se estudar o clima, a realização de uma extensa revisão da literatura, focando principalmente na identificação de temas importantes a serem trabalhados na organização e, além disso, pensando na qualidade das relações entre os trabalhadores e conseqüentemente nos negócios das organizações.

Segundo Moran e Volkwein (1992), nota-se que existem incertezas quanto ao nível de análise que o construto deveria ser entendido, assim como o processo de sua formação. A primeira dessas confusões diz respeito à compreensão de clima organizacional como sinônimo de clima psicológico. James e Jones (1974) afirmam que o clima psicológico refere-se aos significados que as pessoas atribuem aos seus trabalhos, colegas de trabalho, líderes, pagamento, expectativas de desempenho, oportunidades de promoção, igualdade no tratamento, dentre outros.

Koys e DeCotiis (1991) utilizam o clima psicológico e organizacional quase como sinônimos. Os autores afirmam que o clima psicológico é um fenômeno perceptual duradouro, multidimensional e com base experimental que é amplamente compartilhado pelos membros de uma determinada unidade organizacional. A diferença, segundo estes autores, estariam no nível de análise. O clima psicológico é estudado no nível do indivíduo e o clima organizacional é estudado no nível da organização.

Martins (2008) diferencia clima organizacional e clima psicológico. Para a autora, o clima organizacional é constituído por elementos cognitivos e refere-se a percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhada pelos trabalhadores. Já clima psicológico constitui-se de elementos afetivos e refere-se a uma ligação individual no contexto de trabalho. No entanto, James e cols. relatam que o clima psicológico constitui-

se de um processo cognitivo. Porém, existe uma relação entre o clima psicológico e o afeto. Segundo estes autores, o clima psicológico aparenta mediar a relação entre o ambiente de trabalho e as reações afetivas a este ambiente.

Em uma recente revisão de literatura sobre clima psicológico e organizacional, James e cols. (2008) afirmam que o clima organizacional é um produto agregado do clima psicológico, ou seja, o clima organizacional é uma extensão do clima psicológico. De acordo com os autores, o clima organizacional é todo significado derivado de um agrupamento das percepções individuais do ambiente de trabalho. Dessa forma, o clima organizacional pode ser visto como o resultado de um agrupamento de climas psicológicos individuais e estes climas psicológicos são sempre compartilhados.

Assim, baseado nos estudos dos autores citados anteriormente, pode-se inferir que o clima organizacional tem sua ênfase no compartilhamento das percepções, enquanto que o clima psicológico refere-se a uma percepção individual do ambiente de trabalho. Por haver o compartilhamento de percepções, deduz-se que o clima organizacional pode ser estudado no nível do grupo (unidade de trabalho) e no nível da organização. Este trabalho teve foco no nível da unidade de trabalho, pois foi pesquisado o clima das agências.

Outra confusão refere-se a enganos entre o conceito de clima e outros construtos, como a satisfação no trabalho e a cultura organizacional. Alguns autores chegam a conceituar clima organizacional como uma simples variante da satisfação no trabalho. Porém, Koys e DeCotiis (1991) fazem uma distinção dos construtos ao dizerem que o clima se caracteriza por uma descrição das experiências organizacionais vividas pelo trabalhador. Enquanto que a satisfação no trabalho avalia essas experiências.

Tamayo (1999) também distingue os construtos ao dizer que satisfação é uma resposta de cunho afetivo e possui um caráter avaliativo das condições de trabalho. Já o clima organizacional é de natureza descritiva. Portanto, clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto que a satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos (Tamayo, 1999).

Também existe confusão entre o conceito de clima organizacional e cultura organizacional. Denison (1996) revisou a literatura e examinou muitas dificuldades que os pesquisadores tiveram em relação ao clima organizacional. Para o autor, a maior questão é a extensão e a multiplicidade de dimensões usadas. Ainda não existe um consenso dentro do cenário de dimensões usadas para medir o clima organizacional.

Além disso, o autor concorda com Moran e Volkwein (1992) sobre a existência de uma confusão entre os construtos de clima organizacional e cultura organizacional.

Denison (1996), em seus escritos, busca trazer clareza sobre essa questão. Estas diferenças serão descritas no tópico sobre clima e cultura organizacional, porém antes, faz-se necessário uma explanação sobre a definição de clima organizacional. O tópico seguinte traz algumas definições encontradas na literatura sobre clima organizacional e a definição adotada para este trabalho.

## **2.1. Definições de Clima Organizacional**

Dentre os primeiros autores que estudaram o clima organizacional, estão Forehand e Guilmer (1964) que o definiram como : “o conjunto de características que descreve uma organização e que: a) a distinguem de outras, b) são relativamente duradouras ao longo do tempo; e c) influenciam o comportamento das pessoas na organização” (p.362). Esta definição pode ser considerada vaga, pois o clima organizacional era considerado sinônimo de ambiente.

Ao longo dos anos, diversos autores estudaram o tema e construíram outras definições. James e Jones (1974) avançaram um pouco na definição e conceituaram o clima como percepções individuais de atributos e características organizacionais interpretadas de maneira global, dando ênfase no processo de interação entre ambiente e indivíduo.

Moran e Volkwein (1992) utilizam uma definição de clima organizacional que se encaixa em uma abordagem cultural, pois definem clima organizacional como um conjunto de características da organização que a distingue de outras organizações e inclui percepções coletivas dos membros sobre suas organizações, é produzido pela interação dos membros; serve como base para a interpretação da situação; reflete a prevalência de normas, valores e atitudes da cultura das organizações; e age como uma fonte de influência para modelar o comportamento.

Schneider e Bowen (1995) também fazem a sua definição de clima organizacional e falam que o clima de uma organização são as percepções compartilhadas sobre o que é importante em uma organização, obtidas pelas suas experiências no trabalho e suas percepções do tipo de comportamentos de gerenciamento esperados e suportados.

Já Schneider, White e Paul (1998) colocam que o clima tem sido definido como as percepções compartilhadas dos empregados acerca de práticas, procedimentos e tipos de comportamentos que levam a recompensa e suporte de um cenário particular.

Diante das definições mostradas anteriormente, é possível perceber que é comum a todas as definições dizer que o clima é composto por “percepções compartilhadas dos

empregados”. Outro ponto comum às definições refere-se a “interação”. Dessa forma, conclui-se que as percepções compartilhadas pelos empregados, obtidas através da interação entre os membros e dos membros com o seu ambiente de trabalho são pontos essenciais na definição do construto clima organizacional.

De acordo com as pesquisas de clima, o que se observa é uma multiplicidade de fatores e dimensões. Isto gera muita confusão sobre quais são os reais componentes de clima organizacional. Ainda não existe um consenso em relação a este assunto. Por isso, existem inúmeros instrumentos de medida para avaliar o clima organizacional.

Da mesma forma que existe uma conceituação diversificada sobre clima organizacional, também existem divergências quanto aos componentes constitutivos do clima organizacional. Forehand e Gilmer (1964) consideram aspectos do clima como tamanho da organização, estrutura, complexidade dos sistemas, estilo de liderança e direção dos objetivos.

Katz e Kahn (1966), consideram como componentes de clima organizacional: liderança, conflitos, recompensa, comunicação e controle. Segundo James e Jones (1974), os melhores componentes são: contexto organizacional, estrutura, sistemas de normas e valores, processos e ambiente físico. Além disso, para esses autores, um modelo organizacional deve incluir o ambiente sócio-cultural e características individuais.

Koys e DeCotiis (1991) construíram uma escala de clima e para esta construção, realizaram uma extensa revisão da literatura, encontraram uma lista de 80 dimensões do clima. A escala final dos autores ficou constituída de 40 itens e 8 fatores. Os componentes encontrados foram: autonomia, coesão, confiança, pressão, suporte, reconhecimento, justiça e inovação.

Já Moran e Volkwein (1992) relatam como componentes de clima organizacional a autonomia, confiança, coesão, suporte, reconhecimento, inovação e justiça. Assim, pode-se notar que cada autor acrescenta o componente que está adequado à realidade de seu objeto de estudo.

Tamayo (1999) defende que cada organização deve adaptar o instrumento à sua realidade, devido a características únicas de cada cultura organizacional. Porém, o autor alerta para que se tenha muito cuidado e atenção no momento de se construir qualquer instrumento de medida psicométrica.

O início da construção de um instrumento de clima organizacional, de acordo com Tamayo (1999) deve ter um duplo levantamento, ou seja, levantamento de uma amostra aleatória dos empregados da organização e levantamento na literatura para a identificação

das dimensões básicas do clima, detectadas por outros instrumentos de medida. Além disso, os itens não devem avaliar a situação, deve apenas descreve-la.

Diante de todas essas definições, pode-se concluir que um conteúdo é comum a todas elas. Este conteúdo diz respeito às percepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho. Essas percepções sempre são coletivas e compartilhadas. Porém, não se pode afirmar que exista um consenso em relação aos componentes constitutivos do clima organizacional, pois estes estão diretamente relacionadas com a realidade de cada organização. Assim, o que é relevante no clima em uma determinada organização pode não ser em outra.

Segundo Harzem e Miles (1978), citado por Neiva (2004), no processo de análise do conceito são necessárias algumas técnicas, dentre elas, o questionamento de qual seria o uso mais comum do termo na linguagem cotidiana. Nesse processo também é possível usar o princípio polar: o termo em oposição a quê?

Dessa forma, de acordo com a revisão de literatura realizada e fazendo uma análise da linguagem cotidiana, pode-se tentar definir mais precisamente o construto “clima organizacional”.

Segundo o Ferreira (2004), ao escrever o Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0, a palavra clima apresenta as seguintes definições:

[Do gr. klíma, ‘inclinação’, pelo lat. tard. clima.] Substantivo masculino.

1. Conjunto de condições meteorológicas (temperatura, pressão e ventos, umidade e chuvas) características do estado médio da atmosfera em um ponto da superfície terrestre.
2. Região onde a temperatura e mais condições atmosféricas são, em geral, as mesmas.
3. Região, terra, país: “Assim vagou por alongados climas” (Machado de Assis, Poesias Completas, p. 254).
4. Fig. Ambiente, atmosfera.

A palavra organizacional apresenta a seguinte definição:

[De organização + -al, seg. o padrão erudito.] Adjetivo de dois gêneros.

1. Relativo a, ou próprio de organização; organizativo.

Com o objetivo de gerar uma definição mais clara e precisa de clima organizacional, além da realização de um levantamento bibliográfico, da revisão de literatura exposta anteriormente e da análise do uso cotidiano da palavra clima, Neves (2008) realizou uma pesquisa qualitativa junto a pessoas que trabalham na área de Recursos Humanos e pessoas que não trabalham na área. Para a realização do trabalho participaram da pesquisa 12 trabalhadores de diversas empresas, sendo 06 da área de Recursos Humanos e 06 que trabalham em outras áreas.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas individuais e o roteiro foi constituído por cinco perguntas formuladas de forma a emergir assuntos relacionados ao clima organizacional e seus componentes.

A seguir encontram-se as perguntas formuladas como roteiro de entrevista:

1. O que você entende por clima organizacional?
2. O que você pensa que não seria clima organizacional?
3. Quais componentes você acha que estão contidos no clima organizacional?
4. Quais componentes você acha que não estão contidos no clima organizacional?
5. Que tipo de perguntas você acha que deveria constar em um instrumento de clima organizacional?

Por meio deste roteiro, a pesquisadora teve condições de conduzir as entrevistas. Durante a realização das entrevistas, além de contar com um roteiro semi-estruturado, foi utilizado também um gravador, papel e caneta para possíveis anotações.

A análise das informações obtidas foram processadas por meio do programa ALCESTE<sup>1</sup>. Por meio dele, podem-se obter os resultados para a realização das análises, discussões e conclusões.

Os resultados obtidos foram categorizados e organizados em classes. As verbalizações resultaram em 4 classes: “*Políticas*”, “*Condições de Trabalho*”, “*Relacionamentos*” e “*Ferramenta de Gestão e Comparação Metafórica*”, sendo a classe “*Relacionamentos*” a mais significativa. De maneira geral, o processo construtivo do discurso levou a observação de importantes aspectos do clima organizacional.

A primeira classe, denominada de *Políticas* foi a classe onde o conteúdo das entrevistas apontaram o clima como componente de políticas de ação, como mecanismo de acompanhamento gerenciamento, clima ligado a ações e explica 18% das entrevistas. A classe 2 foi chamada de *Condições de Trabalho*, pois o conteúdo emergente refere-se ao ambiente de trabalho e a satisfação com o ambiente de trabalho. Esta classe explica 9% das entrevistas.

A terceira classe foi denominada de *Relacionamentos*, onde surgiram questões sobre relacionamento interpessoal, conflitos entre as pessoas, comunicação, relações entre as pessoas influenciando na motivação. Além disso, surgiram questões sobre se as pessoas

---

<sup>1</sup> ALCESTE é um software de análise de conteúdo que trabalha com unidades de sentido pela quebra do radical das palavras.

estão adequadamente colocadas nas suas funções. Esta foi a classe mais significativa, pois explica 64% das entrevistas.

Por fim, a classe 4 foi chamada de *Ferramenta de Gestão e Comparação Metafórica*, pois nesta classe apareceram questões sobre gestão de processo, gestão de pessoa e a dificuldade de avaliar o conceito de clima. O clima também apareceu como metáfora, como um mecanismo de avaliar processos internos e como uma ferramenta de gestão e explica 9% de todo conteúdo das entrevistas, conforme pode ser observado na Figura 4.

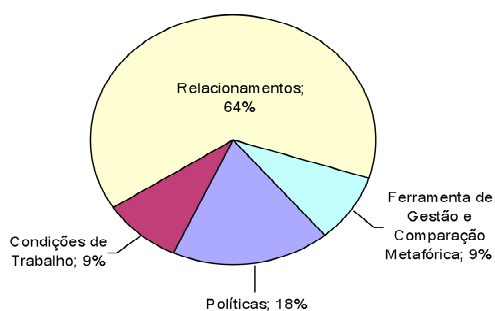


Figura 4 – Porcentagem de explicação das entrevistas

Após todo trabalho de revisão e pesquisa, pode-se tentar definir o clima organizacional para a presente pesquisa. O uso cotidiano da palavra clima normalmente refere-se à ambiente, atmosfera. A palavra organizacional mostra-se apenas com uma definição que refere-se a organização. Assim, chega-se a conclusão, com base na revisão das definições, na pesquisa qualitativa realizada junto à trabalhadores de diversas organizações e no significado da palavra que o **clima organizacional é o resultado das percepções coletivas e compartilhadas pelos empregados sobre o seu contexto de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre as pessoas, criadas através de sua experiência durante o processo de trabalho.**

Depois de definido o construto, será realizada uma revisão do “clima organizacional”, desde a sua evolução histórica; até a diferenciação entre clima e cultura organizacional.

## 2.2. Evolução Histórica do Clima Organizacional

Apesar de existir muitas inadequações no construto clima organizacional, tem tido um número grande de tentativas para relatar o processo e explicar como climas organizacionais são formados. Moran e Volkwein (1992) colocaram essas tentativas de explicação agrupadas em quatro categorias: “estrutural”, “perceptual”, “interativa” e “cultural”, que resumem abordagens para o aparecimento e desenvolvimento de clima na literatura organizacional durante os últimos 25 anos. Puente-Palácios (2002) e Marocci e Pozzi (2004) também estudaram essa evolução e destacam essas mesmas quatro abordagens.

A abordagem estrutural, segundo Moran e Volkwein (1992) remete clima como uma característica ou atributo pertencente à organização. Esses atributos são vistos como posse da organização e como existindo independente das percepções individuais dos membros. Essa abordagem mostra a relação entre medidas objetivas e perceptuais do clima organizacional e nela, o clima surge de aspectos objetivos da estrutura organizacional, como o tamanho da organização, grau da centralização da tomada de decisão, o número de níveis na hierarquia e a natureza da tecnologia empresarial.

A abordagem estrutural apresenta várias limitações. Primeiramente, não consegue explicar como são encontrados dentro da mesma organização, climas diferentes em grupos de trabalho distintos. Em segundo lugar, resultados de estudos que relacionam estrutura e clima revelam um alto grau de inconsistência entre esses fatores. Por fim, o mais sério problema da abordagem estrutural, diz respeito à falta de consideração com o impacto subjetivo que variáveis estruturais provocam nos indivíduos gerando reações diferentes diante de uma determinada situação.

Se a perspectiva estruturalista coloca a gênese do clima nas propriedades organizacionais, a abordagem perceptual coloca a origem do clima dentro do indivíduo. Essa abordagem não possui uma teoria. O clima é simplesmente observado no nível individual como clima psicológico. Portanto, o clima psicológico é produto do processo perceptual/cognitivo que resulta em representações cognitivas que refletem uma interpretação da situação no que for importante psicologicamente para o indivíduo.

O problema central da abordagem perceptual é colocar a fonte do clima, principalmente, dentro dos indivíduos. Assim, a abordagem dá uma atenção inadequada para a extensão das percepções sobre a situação, e ainda pouca atenção para a interpretação e o significado da tarefa que são produtos da interação entre os membros da organização.



A abordagem interativa contempla vários significados. Um deles refere-se à interação dos indivíduos e à forma como eles se engajam no processo de aprendizagem e interpretam as realidades organizacionais. Além disso, a perspectiva interativa reconhece o processo intersubjetivo na produção do significado ao considerar a interação entre condições objetivas e consciência subjetiva. O grande avanço desta abordagem está na ênfase ao aspecto social. O clima, então, passa a ter uma perspectiva social, ao invés de possuir sua origem apenas dentro do indivíduo.

Para Moran e Volkwein (1992), a abordagem cultural identifica-se com o paradigma interpretativo. Este paradigma proporciona uma perspectiva na maneira como os grupos das organizações formam um senso comum de história, valores, intencionalidade, e propósitos através de uma interpretação coletiva dos membros.

Dessa forma, a abordagem cultural foca na maneira como os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade que não se dissocia de um determinado contexto, caracterizado como cultura organizacional. Ao considerar o clima dessa forma, uma questão necessita ser esclarecida. Qual é diferença entre cultura organizacional e clima organizacional? É sobre essa questão que o tópico seguinte irá se debruçar.

### **2.3. Clima e Cultura Organizacional**

Muitos teóricos observam que cultura e clima são frequentemente tratados como sinônimos na teoria organizacional, como Katz e Kahn (1966), por exemplo. Esses autores dão ênfase à interação entre indivíduo e ambiente, pois descrevem clima como um modelo distintivo das crenças coletivas que são comunicadas para membros de um novo grupo através de um processo de socialização e são mais desenvolvidos pela interação dos membros com seus ambientes físicos e sociais.

Segundo Katz e Kahn (1966), o clima surge de tipos de pessoas atraídas, selecionadas e mantidas em uma organização, seus processos de trabalho, ambiente físico e métodos de comunicação; os valores e normas compartilhados pelos membros; o exercício da autoridade e a história de lutas internas e externas. Essa conceituação de clima se assemelha muito a definição de cultura.

Porém, Moran e Volkwein (1992) afirmam que estes construtos não são iguais. Essa confusão, segundo os autores, vem acontecendo em decorrência de dois problemas. O primeiro é a ausência de uma definição adequada dos termos por parte dos pesquisadores. O segundo problema é o fracasso em reconhecer que cultura e clima organizacional desenvolvem-se a partir de diferentes disciplinas acadêmicas.

Existem diversas semelhanças e diferenças entre clima e cultura organizacional. Moran & Volkwein (1992) relatam que os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional surgiram de duas disciplinas diferentes, um veio da psicologia social e outro da antropologia. O clima organizacional tem sido domínio dos psicólogos sociais e foca nas percepções, nos processos perceptuais, e cognições, onde os indivíduos apreendem e discriminam atributos do ambiente interno das organizações.

A cultura, originalmente é de domínio dos antropólogos, que analisam as estruturas dos símbolos, mitos, dramas sociais, e rituais, onde são manifestados valores, normas e significados compartilhados dos membros do grupo (Moran & Volkwein, 1992).

Denison (1996) também estudou a evolução do clima organizacional e identificou uma série dessas semelhanças e diferenças ao longo de muitos anos. Na comparação das literaturas de cultura organizacional e clima organizacional, antigamente, pesquisadores do clima usavam apenas métodos quantitativos de pesquisa e pesquisadores de cultura utilizavam apenas métodos qualitativos (Rentsch, 1990; Denison, 1996).

Além desse, outros fatores distinguem clima de cultura. Os pesquisadores de cultura estavam interessados na evolução dos sistemas sociais o tempo todo, enquanto que os pesquisadores de clima estavam menos interessados na evolução e mais interessados no impacto que os sistemas organizacionais tinham nos grupos e nos indivíduos.

Ainda de acordo com Denison (1996), pesquisadores de cultura alertam para a importância de um profundo entendimento das suposições, do significado individual e do ponto de vista da organização. Em contraste, os pesquisadores de clima dão ênfase às percepções das práticas observáveis dos membros da organização e procedimentos que estão fechados para a vida organizacional.

Davidson, (2003) diz que na cultura organizacional perpassa tudo o que acontece dentro da organização. Exige um tempo para se desenvolver e é afetada pelas regras, normas, práticas dos empregados e gerentes e procedimentos da organização. Para este autor, a cultura pode ser descrita como uma 'cola' social, uma estrutura de referência ou o compartilhamento de valores que modelam como a organização e os indivíduos agem e reagem.

O clima organizacional é afetado pelo que prevalece na cultura organizacional, mas que pode ser medido separadamente por um processo de escores individuais em um levantamento de clima e depois esses escores podem ser agregados para as unidades que compõem a organização e para a organização como um todo, ou seja, o clima organizacional seria uma forma mais imediata da cultura se manifestar na organização. De

acordo com Tamayo (1999), o clima é parte da cultura e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais imediato.

Para Denison (1996), a cultura refere-se a uma estrutura profunda das organizações, onde perpassam valores, crenças e suposições construídos coletivamente a partir da interação e dos processos de comunicação dos seus membros. O significado é estabelecido através da socialização de uma variedade de grupos que convergem em um local de trabalho. A interação reproduz um mundo simbólico que dá à cultura uma boa estabilidade.

Em contraposição, clima descreve o ambiente organizacional como parte do sistema de valores da organização, mas tende a apresentar esse ambiente social relativamente estático, descrevendo-o em termos de um cenário fixo de dimensões (Denison, 1996). Além disso, clima é geralmente considerado temporário, subjetivo ao controle direto e amplamente limitado para os aspectos do ambiente social que são percebidos pelos membros da organização.

De acordo com James e cols. (2008), o clima reflete uma orientação individual e é uma propriedade do indivíduo, enquanto a cultura reflete uma orientação no nível do sistema e é uma propriedade do sistema. Para os autores, essa orientação individual versus sistema é a chave que mostra que o clima e a cultura são construtos distintos.

Além das diferenças, também existem semelhanças entre os construtos de cultura e clima organizacional. Rentsch (1990) afirma que os pesquisadores de clima e os pesquisadores de cultura assumem que alguns significados são compartilhados pelos grupos de pessoas nas organizações, ou seja, ambos os construtos de clima e cultura possuem um caráter de compartilhamento.

Denison (1996) relata que ambos, o clima e a cultura, examinam o ambiente interno social e psicológico das organizações e as relações desse ambiente com o significado individual e a adaptação organizacional. Ambas as perspectivas têm a possibilidade do compartilhamento, coletivamente definido o contexto social que emerge o tempo todo da luta das organizações com os problemas de adaptação, significado individual e integração social.

Moran e Volkwein (1992) afirmam que clima e cultura organizacional são dois construtos distintos, mas que estão relacionados. Eles coincidem um com o outro como componentes expressivos, comunicativos, e socialmente construídos das dimensões das organizações. Por outro lado, a cultura representa a mais implícita característica da organização. Nela estão contidos os valores e significados coletivos fundamentais dos

membros da organização que estão representados indiretamente e no interior das mentalidades compartilhadas, que não são imediatamente interpretadas por estranhos.

Tamayo (1999) afirma que o clima é uma fotografia da organização em um determinado momento e se traduz pelas percepções e cognições dos empregados acerca de dimensões relevantes da organização e que afetam o comportamento dos empregados no trabalho. Sendo assim, o clima pode ser trabalhado e gerenciado. Já a cultura se forma de maneira lenta e gradativa sendo, portanto, mais difícil de ser modificada. É essa maleabilidade que faz da pesquisa de clima uma ferramenta gerencial valiosa. A partir de “leituras” regulares do gerenciamento de clima organizacional pode-se detectar áreas que possuem problemas e assim, promover ações apropriadas para a mudança (Davidson, 2003).

Portanto, pode-se concluir que por ser mais maleável, o clima organizacional é mais fácil de ser mudado dentro da organização. Dessa forma, o capítulo seguinte explora a gestão de clima organizacional, focando na importância da mudança organizacional dentro do processo de gestão.

### **Capítulo 3. Gestão de Clima Organizacional: o clima e a mudança organizacional.**

Ao se fazer uma pesquisa na literatura encontram-se muitos estudos sobre o clima da organização. Porém, sobre a gestão desse clima não se fala. Na procura por referências sobre a gestão de clima organizacional encontram-se poucos escritos sobre o assunto. Assim, este capítulo pretende trazer esclarecimentos sobre o processo de gestão do clima organizacional.

Em primeiro lugar mostra-se essencial uma exploração sobre a história da gestão. Tudo começa na criação humana. Desde então, o ser humano não vive sozinho. Por essa razão, é necessário que um ser humano una-se a outro para atingir certos objetivos. A coordenação dos esforços humanos é parte essencial de toda ação em grupo (Haimann, 1962).

De acordo com Haimann (1962), referências de problemas gerenciais são encontrados na Bíblia e as estruturas da antiguidade no Egito, Grécia e Roma sustentam testemunhas ao fato de que existiam gerentes naquela época para direcionar os esforços dos trabalhadores.

Haimann (1962) diz ainda que a gestão esteve presente na Igreja e no militarismo. Segundo o autor, a organização da Igreja Católica oferece excelentes guias e princípios para a gestão e organização com a sua hierarquia de autoridade, princípios escalares, coordenações funcionais e princípios de prover com pessoal.

Apesar de existirem alguns escritos na Grã-Bretanha durante o início do século XIX, foi somente nas últimas décadas do século XIX e início do século XX que realmente começou a ciência da gestão (Haimann, 1962). Ferreira, Reis e Pereira (2006) afirmam que foi em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sobre a forma de uma teoria.

A evolução dos trabalhos tem ocorrido em um grande ritmo desde a Escola de Administração Científica de Taylor até os dias de hoje. Essa evolução fez com que surgissem diversas novas propostas de gestão. O que existe hoje são diversas nomenclaturas e formas diferentes de gestão que se adequam às organizações.

Uma diferenciação importante a ser feita é a diferenciação entre administração e gestão. Alguns estudiosos vêem como sinônimos as palavras “administração” e “gestão”. Outros, entretanto, chamam a atenção para a diferenciação dos termos. Como ambas são de

origem latina, *gerere* e *administrare*, existe uma confusão entre os termos. *Gerere* significa conduzir, dirigir ou governar. *Administrare* significa gerir um bem defendendo os interesses dos que os possuem. Portanto, administrar seria uma função de gerir (Ferreira, Reis & Pereira, 2006).

Haimann (1962) distingue os termos. Enquanto administração significa determinar todas as políticas, o conjunto dos objetivos maiores, a identificação dos propósitos e a organização de programas e projetos, a gestão seria essencialmente a função executiva e a direção ativa para os esforços humanos.

Faria (1985) afirma que o termo *Administração* é usado de diversas formas. A mais comum, segundo ele, é para designar a *máquina administrativa*. O autor define Administração como:

o conjunto de métodos, processos e técnicas empregados para a racional funcionalização dos recursos disponíveis, humanos, materiais, tecnológicos, energéticos e *know-how* específico, objetivando gerir um organismo de forma a levá-lo com o menor dispêndio e risco à realização dos propósitos que justificaram a sua criação de forma eficaz (p. 01).

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2006), a confusão entre os termos se agrava quando busca-se uma explicação em outras línguas. Em francês a confusão entre os termos permanece, sendo complementada pelo uso do verbo *maneger*, dispor com cuidado. Ainda de acordo com os autores, *administration* é normalmente associado a administração pública, tanto na língua francesa como na língua inglesa, enquanto *gestion* é visto como a administração de empresas no Brasil. Na língua portuguesa, o termo gestão parece se aplicar melhor à esfera empresarial.

Portanto, pode-se concluir que os termos *administração* e *gestão* são muito parecidos, mas possuem significados diferentes. Pode-se dizer que ambas caminham juntas e mais do que isso, para administrar é preciso gerenciar. A seção seguinte explora a definição do termo “gestão”.

### 3.1. Definição de gestão

Allen (1958) afirma que a definição e a interpretação de gestão varia. Para o autor, algumas pessoas vêem gestão como um complexo de habilidades pessoais e administrativas. Outros vêem como uma técnica da liderança. Alguns outros ainda definem como o significado de coordenação e cooperação. O autor define gestão como um corpo de conhecimento sistematizado, baseados em princípios gerais que são verificáveis em termos das práticas de negócios.

Dale (1973) defende que gestão é o gerenciamento de pessoas e não de “coisas”; gestão é a tomada de decisão e gestão é o processo de organização e implementação de recursos para cumprir objetivos pré-determinados. Para este autor, a pessoa responsável pela gestão possui as seguintes funções: planejar, organizar, estabelecer posições (*Staffing*), direcionar, controlar, inovar e representar.

Mais recentemente, De Sordi (2005) afirma que o termo “gestão” é bastante abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes.

Um ponto importante a ser destacado é que para que realmente ocorra uma gestão, é imprescindível a realização de todos os passos descritos anteriormente. De Sordi (2005) afirma que desempenhar a gestão implica em um envolvimento com todas as fases do seu ciclo de vida. Por isso, para descobrir se realmente existe uma gestão de clima organizacional na empresa, é preciso verificar se mudanças necessárias foram feitas em decorrência de pesquisas de clima organizacional e se os trabalhadores percebem essas mudanças no seu local de trabalho.

A primeira etapa do ciclo de gestão é o planejamento. De acordo com Tavares (2000), o “planejamento” consiste em um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar-se posições futuras desejadas. Compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessários para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido. Portanto, o planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente.

O projeto vem logo em seguida do planejamento. Na fase do “projeto” são definidos os recursos necessários para a operação do que foi planejado. A “construção”

envolve uma série de atividades, como avaliar, selecionar e contratar equipamentos, profissionais e demais recursos necessários para a operação do que foi planejado.

A “implementação” consiste em instalar e testar máquinas, equipamentos e *softwares* e treinar pessoas envolvidas no processo de gestão. Além disso, nesta fase também são realizados testes dos novos recursos verificando a sua funcionalidade. Na fase de “utilização”, são assegurados se todos os recursos do processo de gestão estejam operando de forma integrada e harmoniosa. O “monitoramento” é o acompanhamento de todo o processo. A fase de “identificação de melhorias” acontece após a obtenção de dados e a realização de análises, cujo objetivo é orientar e propor melhorias dos pontos fracos identificados.

Por fim, a fase de “ajustes” é aquela em que os recursos são voltados ao apoio de alterações nos locais identificados pelas outras fases. Os ajustes estão relacionados à melhoria da operação do processo em vigor e visam a atender os objetivos definidos no planejamento (De Sordi, 2005). Sem a realização de ajustes a gestão não se completa.

Neste trabalho estuda-se especificamente a gestão do clima organizacional. Portanto, a seção seguinte discorre sobre a gestão do clima organizacional na empresa estudada.

### **3.2. Gestão de Clima Organizacional na Empresa estudada.**

De acordo com o Relatório Geral da Diretoria Regional de Brasília fornecido pela empresa, a Gestão do Clima Organizacional está alinhada com o Planejamento Estratégico da Empresa, e contribui para que o objetivo definido pela Empresa no sentido de “Desenvolver e estruturar políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a sua atuação na Empresa e na sociedade” possa ser alcançado.

A Empresa em questão adotou como modelo de gestão os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Segundo documento da Fundação Nacional de Qualidade fornecido pela empresa, neste modelo de gestão, o critério “pessoas” examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Além disso, o critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.



Assim, a Gestão do Clima Organizacional constitui-se em mais uma vertente da gestão global da Empresa. Envolve o diagnóstico, o planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação continuados da visão dos empregados, vinculada às relações de trabalho. Tem como objetivo: instrumentalizar a tomada de decisão da Diretoria na implementação de estratégias que estimulem os colaboradores a aplicar seus talentos buscando a excelência no desempenho, preservando a qualidade operacional e viabilizando atingir as metas corporativas. A gestão está estruturada em cinco grandes fases, que constituem um ciclo. Cada ciclo dura 18 meses, conforme ilustrado na Figura 5.

<b>1ª ETAPA</b>	<b>2ª ETAPA</b>	<b>3ª ETAPA</b>	<b>4ª ETAPA</b>	<b>5ª ETAPA</b>
Realização da Pesquisa em âmbito nacional	Análise dos Dados e Divulgação dos Resultados	Elaboração dos Planos de Ação de Melhoria Corporativo, Regionais e das unidades	Implantação das Ações de Melhoria	Avaliação do ciclo
<b>DURAÇÃO APROXIMADA DE CADA ETAPA</b>				
03 meses	03 meses	02 meses	09 meses	01 mês




Figura 5 - Etapas do ciclo de Gestão do Clima Organizacional

Fonte: Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional 2007 da empresa estudada.

A duração de cada ciclo (18 meses) foi estabelecida levando em conta a magnitude do processo de pesquisa e gestão do clima organizacional na Empresa. São muitos empregados e milhares de unidades envolvidas, significando elevado grau de complexidade tanto na logística de aplicação da pesquisa quanto em especial na elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional nos diversos níveis da organização. Para que os empregados percebam efetivamente as melhorias implementadas pela Empresa em decorrência dos resultados das pesquisas de clima organizacional, é necessário que haja um espaço de tempo adequado para tanto. No processo de ações de melhorias é imprescindível fazer mudanças para que a gestão se complete. Por isso, a seção seguinte traz uma revisão do construto “mudança organizacional”.

### 3.3. Mudança Organizacional

Conforme visto no tópico anterior, as mudanças são essenciais no processo de gestão. Sem elas, o ciclo da gestão não se completa. O estudo da mudança dentro das

organizações não é um assunto novo na literatura. Entretanto, o ritmo e a força com que as condições cambiantes do ambiente vêm se impondo às organizações é uma novidade, segundo Lima e Bressan (2003).

Assim como o conceito de clima organizacional e outros grandes construtos dentro da psicologia organizacional, a definição de mudança organizacional também é problemática (Neiva, 2004). Segundo Lima e Bressan (2003), o conceito é elusivo por sua própria natureza, pela dificuldade inerente em se definir seus limites.

Mesmo com diversas dificuldades, muitos estudiosos procuram definir o conceito de mudança organizacional. Woodman (1989) estudou pesquisa sobre avaliação de mudança organizacional e para o autor, a mudança é uma abstração, pois, envolve uma diferença ou comparação entre medidas retiradas em dois momentos diferentes.

Ford e Ford (1994) definem mudança de uma forma geral, como um fenômeno do tempo. Segundo os autores, a mudança seria uma maneira das pessoas falarem sobre um evento no qual, alguma ‘coisa a mais’ é vista como um resultado. Weick e Quinn (1999) concordam com Ford e Ford (1994) sobre a mudança ser um fenômeno de tempo. Barnett e Carroll (1995) também compartilham desta idéia e afirmam que a mudança envolve uma transformação da organização entre dois momentos, consistindo na comparação entre o antes e o depois da transformação.

Nadler, Shaw e Walton (1994) conceituam a mudança como resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura, cultura).

De acordo com Van de Ven e Poole (1995), a mudança é “um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional” (p.512).

Lima e Bressan (2003) realizaram uma extensa revisão sobre o conceito, a definição, o processo, modelos causais e consequências da mudança organizacional. A Tabela 1 mostra as definições levantadas por Lima e Bressan (2003).

Neiva (2004) estudou a mudança organizacional e a define como:

qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência,

positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (p. 23).

Tabela 1 – Definições Teóricas sobre mudança organizacional

<b>Definição encontrada</b>	<b>Referência</b>
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em respostas às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se de um registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Lima e Bressan (2003)

No presente trabalho, a definição utilizada foi uma adaptação do conceito de Neiva (2004) e insere a mudança dentro do processo de gestão. Portanto, neste estudo a mudança é qualquer alteração planejada, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente ou não do diagnóstico realizado a partir da pesquisa de clima organizacional, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Como existe uma grande diversidade de definições e a ênfase diferenciada atribuída aos vários aspectos deste fenômeno, Neiva (2004) e Lima e Bressan (2003) resumem as principais dimensões consideradas nas definições de mudança organizacional:

- Continuidade versus descontinuidade no tempo;
- Objeto da mudança (organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais);
- Intensidade da mudança (intensa ou gradual);
- Tempo da resposta a eventos externos (antecipação ou reação);
- Velocidade da mudança (devagar ou rápida);
- Intencionalidade *versus* emergência da mudança;
- Atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção versus membros da organização);
- Papel do agente de mudança;
- Prazo em que ocorre a mudança.

No processo de gestão, mudanças devem ser implementadas. Entretanto, mais importante do que a implementação de uma mudança, é a sua avaliação. Os empregados precisam perceber efetivamente as melhorias implementadas pela empresa, caso contrário, as mudanças visando melhorias não terão o efeito esperado.

Neiva (2004) discursa sobre a importância da avaliação de mudança ao dizer: “estudos que realizem avaliações da mudança organizacional são extremamente importantes, tendo em vista sua aplicação prática na orientação dos programas de intervenção implantados pelas organizações e sua contribuição para as formulações teóricas da área” (p.02).

Nesta pesquisa a avaliação da mudança foi realizada por meio de um instrumento de percepção de mudança construído para medir se os empregados perceberam as ações de

melhorias implementadas pela empresa nas unidades de trabalho. O instrumento criado teve como objetivo medir mudanças que foram decorrentes de ações da gestão de clima organizacional e mudanças gerais que ocorreram na empresa.

Nos últimos dois anos, a empresa passou por uma reestruturação. Para medir o impacto desta reestruturação no trabalho dos empregados, foram feitas duas questões gerais. A primeira pergunta o quanto a unidade mudou ao longo dos últimos dois anos e a segunda pergunta o quanto a empresa mudou neste mesmo período. O capítulo seguinte detalha o modelo de investigação utilizado no presente estudo.

## **Capítulo 4. O Modelo de investigação**

O objetivo geral do presente trabalho é testar a relação entre o clima organizacional, a percepção de mudança e a satisfação do cliente. Com a finalidade de testar estas relações, foi criado um modelo de investigação. Este capítulo destina-se a apresentação detalhada do modelo alvo desta investigação, bem como as perguntas de pesquisa que nortearam o estudo, os objetivos e as hipóteses sujeitas ao teste empírico.

### **4.1. Justificativa do estudo**

Agradar o cliente tem sido uma preocupação crescente nas organizações, principalmente as prestadoras de serviços. Para conseguir a satisfação do cliente, a organização precisa se preocupar primeiramente com os membros que trabalham e prestam os serviços dentro da organização. Esta preocupação tem se concretizado em pesquisas de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional serve como um meio de se fazer um diagnóstico da empresa. A pesquisa é um instrumento dentro do processo de gestão. Depois de um diagnóstico realizado, mudanças são propostas e futuramente implementadas visando a melhoria do ambiente de trabalho.

Durante o atendimento, existe o contato do cliente com o empregado. Este contato é a grande justificativa de se tentar descobrir qual a relação existente entre o clima organizacional e a satisfação do cliente. Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007), a experiência do cliente é originada a partir de um conjunto de interações entre o cliente e a organização, que provoca uma reação. Esta é uma experiência pessoal e implica em um envolvimento do cliente, que pode ser expressado na sua satisfação.

Por isso, surgiu a idéia, a partir da literatura estudada, de construção de um modelo de pesquisa incluindo variáveis relacionadas aos empregados que trabalham em uma organização prestadora de serviços e uma variável relacionada ao cliente desta organização. O modelo e as variáveis estão discriminadas no tópico seguinte.

### **4.2. O modelo de investigação**

Com o objetivo de verificar a relação existente entre o clima organizacional, a percepção de mudança e a satisfação do cliente foi criado um modelo de investigação. O

modelo proposto prevê o clima organizacional e a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional como preditores de satisfação do cliente. Portanto, a variável dependente do estudo é a satisfação do cliente e as variáveis independentes são o clima organizacional e a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a percepção de mudança na unidade e na organização. A Figura 6 apresenta a representação gráfica do modelo.

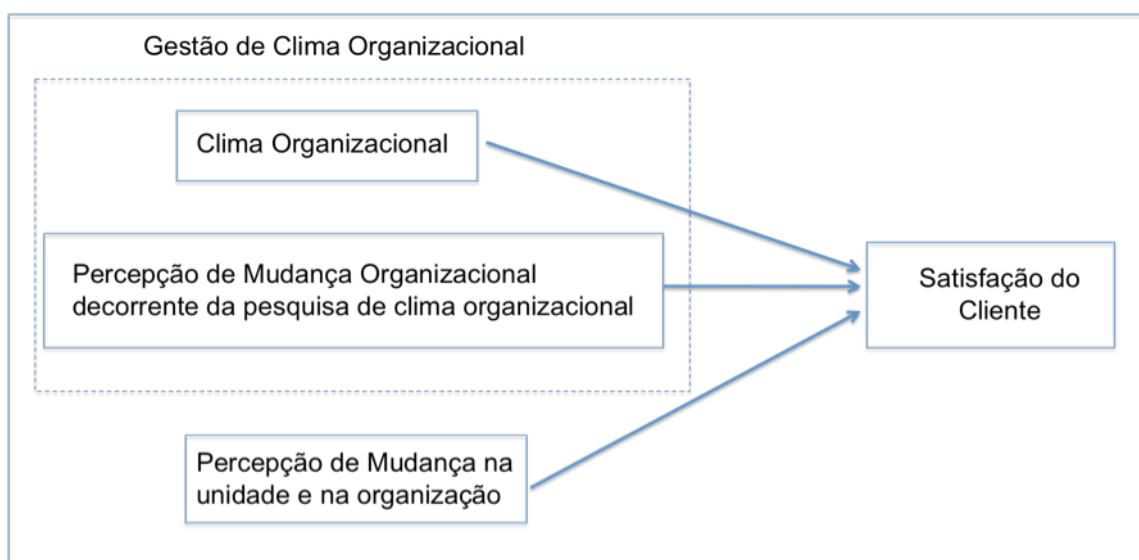


Figura 6 – Modelo de investigação

A definição das variáveis são:

- Satisfação do cliente – é a resposta dada pelo cliente sobre os serviços prestados no processo de atendimento, resultante da comparação da avaliação percebida do atendimento prestado em relação às suas expectativas.
- Clima organizacional - é o resultado das percepções coletivas e compartilhadas pelos empregados sobre o seu contexto de trabalho e sobre a qualidade do relacionamento entre as pessoas, criadas através de sua experiência durante o processo de trabalho.
- Percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional – é qualquer alteração planejada, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente do diagnóstico realizado a partir da

pesquisa de clima organizacional, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (conceito adaptado de Neiva, 2004).

- Percepção de mudança na unidade e na organização - “Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência” (Neiva, 2004, p. 23).

### **4.3. Perguntas de pesquisa e objetivos**

Estuda-se muito o clima organizacional nas organizações, porém, a gestão desse clima e a sua relação com a satisfação do cliente quase não é estudada. A curiosidade e o interesse em descobrir estas relações motivaram a realização do presente estudo. Algumas questões permeiam o estudo, são elas:

- Como é a percepção de clima organizacional nas agências?
- Os empregados percebem mudanças ocorridas em decorrência do diagnóstico realizado com a pesquisa de clima organizacional?
- Quais são as expectativas dos clientes em relação ao atendimento prestado nas agências?
- Como os clientes avaliam a sua satisfação com o atendimento prestado pela agência?
- Existe relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente?
- Existe relação entre a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a satisfação do cliente?
- Existe relação entre a percepção de mudança e a satisfação com o cliente?

Portanto, o objetivo geral do presente trabalho é identificar a relação existente entre o clima organizacional, a percepção de mudanças decorrentes da pesquisa de clima, a



percepção de mudança na unidade e na organização e a satisfação do cliente com o atendimento prestado.

Para o alcance do objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos:

- Objetivo 1 – Mensurar o clima organizacional das unidades;
- Objetivo 2 – Medir a percepção das mudanças ocorridas na organização, decorrentes da pesquisa de clima organizacional;
- Objetivo 3 – Verificar a satisfação do cliente com o atendimento nas agências de atendimento;
- Objetivo 4 - Testar a relação existente entre as variáveis.

#### **4.4. Hipóteses**

Schneider (1973) afirma que o modo como os empregados comportam-se em relação aos clientes deve ser resultado do clima de trabalho que a organização cria para eles, ou seja, os empregados criam o clima que os clientes percebem.

Bateson e Hoffman (2001) completam ao dizer que no processo de prestação de serviços, como o atendimento, existe uma interação entre clientes e trabalhadores das organizações. Assim, pode-se supor que os clientes percebam, por meio desta interação, o clima organizacional de determinada organização. A partir disso, propõe-se algumas hipóteses para o presente estudo:

- H1 - O modelo apresentará um índice de ajuste geral satisfatório.
- H2 – O clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente.

Conforme foi visto no capítulo sobre *Gestão*, as mudanças são essenciais dentro do processo, pois sem elas, o ciclo da gestão não se completa. As mudanças podem não ter o efeito esperado se os empregados não perceberem as melhorias implementadas pela empresa. Se os empregados percebem as melhorias implementadas pela empresa em decorrência de um diagnóstico realizado através da pesquisa de clima organizacional, pode-se dizer que existe uma gestão de clima organizacional. Estas suposições deram origem à terceira hipótese do estudo:

- H3 – A percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente.

Além das mudanças realizadas em decorrência dos resultados da pesquisa de clima organizacional, concretizando assim a gestão de clima organizacional, existem mudanças que foram realizadas pela empresa independente da gestão do clima organizacional. Essas mudanças também foram medidas e serão relacionadas com a satisfação do cliente, conforme a quarta hipótese:

- H4 – A percepção de mudança influencia diretamente a satisfação do cliente.

A Figura 7 abaixo ilustra as hipóteses do estudo e as respectivas relações do modelo a que se referem.

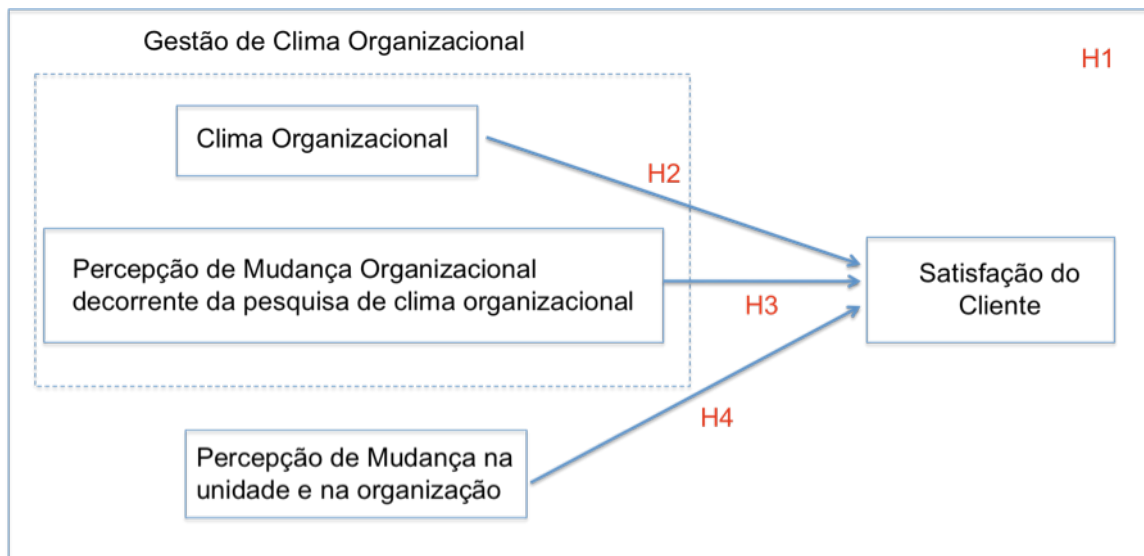


Figura 7 – Hipóteses do estudo.

## **Capítulo 5. Método**

Neste capítulo apresenta-se o delineamento da pesquisa, ou seja, o detalhamento de como foi realizada esta pesquisa. O capítulo também mostra qual foi o método utilizado para atingir os objetivos. Isto envolve a definição da amostra, a descrição dos instrumentos utilizados e o procedimento de análise dos dados.

Na presente pesquisa foram utilizados dados de clima organizacional e satisfação do cliente fornecidos pela empresa estudada. A empresa realizou em 2007 uma pesquisa de clima organizacional e uma pesquisa de satisfação dos cliente, porém, os dados das pesquisas não foram relacionados. Assim, a empresa forneceu os dados para que fosse feita essa relação.

A seguir serão mostrados os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados. Para verificar se os trabalhadores da empresa percebem alguma alteração decorrente da pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa, medindo assim a gestão de clima organizacional, foi construído um instrumento de percepção de mudança.

Como foram realizados três instrumentos de pesquisa, cada seção do capítulo explica o processo realizado para a obtenção dos dados de cada construto. Por fim, a última seção deste capítulo traz a amostra final utilizada para se fazer a relação entre os três construtos. Esta última seção mostra também os procedimentos para a organização e agrupamento dos três bancos de dados e como foi realizada a análise dos dados.

### **5.1. Pesquisa de Satisfação do Cliente da Empresa estudada**

No ano de 2007, a Empresa contratou uma empresa para a realização de uma pesquisa de satisfação do cliente que teve por objetivo avaliar os diversos aspectos referentes à satisfação da população brasileira em relação aos serviços de atendimento prestados pela empresa. Por meio de processo licitatório, a empresa aqui estudada contratou a MDA PESQUISA para realizar a Pesquisa Nacional de Avaliação da Satisfação com a empresa.

#### *Amostra*

As atividades de campo foram realizadas no período de 22 de agosto a 10 de outubro, abrangendo ao todo 16.200 entrevistas pessoais em 215 municípios, nos 27

estados da federação. Clientes que buscavam atendimento nas agências foram o público-alvo da empresa. As agências que realizaram pesquisa de satisfação do cliente, mas não realizaram pesquisa de clima organizacional foram retiradas da base de dados. Para o presente trabalho, a amostra final válida totalizou 3350 clientes.

### *Procedimento*

A equipe de entrevistadores foi composta, em sua maioria, por alunos de graduação e pós-graduação da Universidade Federal de Lavras (UFLA), treinada especificamente para o levantamento realizado.

Durante a realização do trabalho de campo, a cada 40 entrevistas realizadas, o entrevistador enviava, via fax, uma ficha de arrolamento contendo nome e telefone dos entrevistados. A partir dessa ficha, foi feita verificação por amostragem, via telefone, em aproximadamente 15,0% dos entrevistados. Após o encerramento do trabalho de campo, foi realizada revisão dos questionários.

As entrevistas foram realizadas nas Agências em dois momentos, pré-atendimento e pós-atendimento. Os clientes abordados no pré-atendimento foram os mesmo clientes abordados no pós-atendimento, caracterizando assim, os mesmos respondentes para os dois momentos. Os respondentes foram identificados nos dois momentos pelo tipo de roupa utilizada por eles. Os momentos foram caracterizados da seguinte forma:

**1. Pré-Atendimento:** A primeira parte da entrevista foi realizada no momento em que o cliente entrava na Agência, com o foco em avaliar a percepção inicial e as expectativas em relação ao atendimento. A escala possui 17 itens que mediram as expectativas dos clientes, com uma escala variando de 1 (pior nota) a 10 (melhor nota).

**2. Pós-Atendimento:** A segunda parte foi realizada após o mesmo cliente entrevistado no pré-atendimento ser atendido, com o foco em avaliar a percepção final e avaliação da experiência durante o atendimento. A escala aplicada neste momento foi a mesma aplicada no pré-atendimento, contendo 17 itens.

### *Instrumento de Satisfação do Cliente*

O modelo de questionário estruturado para medir a satisfação do cliente foi desenvolvido em conjunto entre a equipe técnica da Empresa estudada e a consultoria contratada para a execução da pesquisa. Na estruturação do questionário, foram realizadas

entrevistas e grupos focais com alguns clientes e a partir do levantamento destes dados foram definidos os aspectos referentes ao atendimento em agência. Estes aspectos são:

- **Ambiente interno da agência:** condições de limpeza e conforto;
- **Ambiente externo da agência:** conservação, sinalização e atratividade;
- **Apresentação pessoal do atendente:** aspectos observados no atendente que traduzem asseio, aparência compatível com a atividade exercida;
- **Identificação do atendente:** utilização de crachá, permitindo fácil identificação do nome do atendente e associação à empresa por meio do uso de uniforme;
- **Conhecimento do serviço pelo atendente:** domínio pelo atendente dos diversos aspectos da operacionalização das atividades de atendimento em uma agência;
- **Tempo sendo atendido no guichê:** rapidez e agilidade no atendimento;
- **Tempo de espera na fila:** tempo que o cliente permanece na fila desde seu posicionamento na fila até o momento de atendimento no guichê;
- **Atendimento preferencial:** atendimento especial concedido a clientes caracterizados como idosos acima de 65 anos, gestantes, lactantes, deficientes físicos e pessoas com crianças de colo;
- **Tratamento dado ao cliente (atenção – cortesia - respeito):** aspectos caracterizados pela atenção, cortesia e respeito dispensados pelo atendente;
- **Sugestão de soluções mais adequadas as necessidades dos clientes:** proatividade do atendente;
- **Organização da agência:** layout, disposição dos guichês e serviços;
- **Funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento:** não interrupção do funcionamento das máquinas e equipamentos e eficiência em suas operações;
- **Localização da Agência:** endereço da agência em local de fácil acesso quanto ao tempo de deslocamento, fluidez, segurança, ruídos e facilidade de estacionamento em suas proximidades;
- **Disponibilidade de produtos e serviços:** existência de produtos / serviços procurados pelo cliente;
- **Sinalização e placas de orientação da agência:** existência e qualidade da sinalização externa e interna, permitindo fácil localização da agência e seus setores;
- **Horário de funcionamento da agência:** adequação do período de funcionamento;

- **Facilidade de acesso de informações na agência:** disponibilidade de informações em caso de dúvidas;

Depois de definidos os aspectos referentes ao atendimento em agência, foram criados os itens do questionário que em sua versão final contou com 17 itens.

#### *Tratamento e Análise dos dados*

Após a aplicação e digitação, os dados foram tratados e analisados no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Os dados de satisfação do cliente também foram tratados de acordo com as orientações de Tabachnick e Fidell (2000). Com relação à ocorrência de *missing values* (casos ausentes), o percentual foi acima de 5%. Assim, optou-se pela retirada destes dados da base.

Na identificação dos outliers (casos com valores extremos), também foi usado o procedimento de cálculo da distância Mahalanobis, com  $p < .001$  para a identificação dos casos onde o valor encontrado supere 99,607. O número de *outliers* (casos extremos) encontrado foi superior a 10% da amostra, totalizando 517 casos de 3857. Apesar desta quantidade de *outliers* encontrada, optou-se por não excluí-los do banco de dados, pois estes casos não influenciaram nos resultados estatísticos, devido a amostra ser grande.

Em seguida verificou-se a normalidade das variáveis, da mesma forma descrita no tratamento dos dados de clima organizacional. Nesta amostra também foram encontradas algumas assimetrias que, não comprometeram as análises. Foram realizados testes para verificar a linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade dos dados. Os dados de satisfação do cliente não apresentaram nenhuma distorção que pudesse comprometer a análise fatorial. Depois de tratados, os dados foram submetidos a uma Análise Fatorial. Após a análise fatorial os dados foram agregados no nível da unidade.

A análise fatorial consiste em um conjunto de técnicas estatísticas cujo pressuposto básico é o de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis empíricas ou observáveis pode ser explicada por um número menor de variáveis chamadas Fatores (Hair e cols., 2005). Além disso, a análise fatorial calcula as cargas fatoriais, que são as carga de cada item em um fator.

A medida de satisfação foi calculada com base na literatura estudada, ou seja, a avaliação menos a expectativa dos clientes. Após este cálculo foi realizada a análise fatorial destes dados.

A matriz de correlações da amostra da satisfação dos clientes mostrou-se fatorável, com KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – de 0,950. De acordo com a Tabela 2, o valor encontrado para a amostra estudada enquadra-se na classificação “maravilhoso”.

Tabela 2 – Classificação dos valores do teste KMO

TESTE KMO	
RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO
0,90	Maravilhoso
0,80	Meritório
0,70	Mediano
0,60	Medíocre
0,50	Miserável
abaixo de 0,50	Inaceitável

Fonte: Kaiser (1974, citado por Pasquali, 1998, p.36)

A extração dos componentes principais indicou que a matriz analisada apresentou dois fatores pelo critério de eigenvalues (auto-valores)<sup>2</sup> maiores que 1, com eigenvalues iguais a 7,491 e 1,009. Os dois fatores explicam juntos 50,002% da variância do construto. Esse resultado foi coerente com o gráfico “screeplot”. A análise paralela confirmou a existência de dois fatores. A rotação utilizada foi a PROMAX.

Os fatores encontrados foram: *Condições da Agência e Atributos dos Atendentes*. O fator *Condições da Agência* foi composto de 11 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,408 e 0,834 e alfa de Cronbach<sup>3</sup> de 0,875. A Tabela 3 apresenta

<sup>2</sup> **Eigenvalue (auto-valor)** - é a medida ou indicador da proporção da variância total que é explicada por cada fator.

<sup>3</sup> **Alfa de Cronbach** - é um índice que mede a consistência interna dos fatores. O alfa varia de 0 a 1 e quanto mais próximo de 1, maior será a qualidade da escala, sendo valores a partir de 0,80 considerados consistentes.

os itens e suas respectivas cargas fatoriais. O item 9 (Funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento) foi excluído, pois obteve carga fatorial parecida nos dois fatores.

Tabela 3 – Fator Condições da Agência

<b>Condições da Agência. Alfa de Cronbach 0,875</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
14	Sinalização e placas de orientação	0,834
13	Organização da agência	0,685
15	Sugestão de soluções mais adequadas às necessidades dos clientes	0,589
3	Aparência externa da agência	0,567
2	Ambiente interno da agência	0,548
12	Localização da agência	0,489
11	Identificação dos atendentes	0,484
16	Tempo de espera na fila	0,483
1	Prestação de atendimento preferencial para idosos, gestantes e portadores de deficiência	0,479
10	Horário de funcionamento da agência	0,456
17	Tempo sendo atendido no guichê	0,408

O fator *Atributos dos Atendentes* foi composto de 5 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,536 e 0,780 e alfa de Cronbach de 0,829. A Tabela 4 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 4 – Fator Atributos dos Atendentes

<b>Atributos dos Atendentes. Alfa de Cronbach 0,829</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
7	Educação, cordialidade e respeito do atendente	0,780
5	Conhecimento do serviço pelo atendente	0,774
6	Disponibilidade de produtos e serviços	0,573
4	Apresentação pessoal dos atendentes	0,572
8	Facilidade de acesso a informações na agência	0,536



Todos os cálculos dos dados de satisfação do cliente levaram em consideração uma variável chamada peso. Esta variável foi criada para minimizar erros estatísticos. O plano amostral desta pesquisa foi a população brasileira. Um respondente em um determinado estado com uma população numerosa não possui o mesmo peso que um respondente de um estado pouco numeroso. Por isso, foi criada esta variável para minimizar os erros.

## **5.2. Pesquisa de Clima Organizacional da empresa estudada**

A empresa realiza pesquisas de Clima Organizacional desde 2002. De acordo com dados fornecidos por ela, esta pesquisa tem como objetivo instrumentalizar a tomada de decisão da Diretoria na implementação de estratégias que estimulem os colaboradores a aplicar seus talentos buscando a excelência no desempenho, preservando a qualidade operacional e viabilizando atingir as metas corporativas. A gestão está estruturada em cinco grandes fases, como foi visto no capítulo anterior.

A Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Empresa está em seu quarto ciclo e configura-se como de natureza quantitativa, de corte transversal, uma vez que avalia o contexto organizacional percebido pelo empregado no momento da sua realização. A coleta de dados se dá por meio de um questionário padronizado. Neste estudo, foram utilizados os dados da pesquisa de clima organizacional realizada em abril de 2007.

### *Amostra*

Na pesquisa de 2007 foram selecionados para participar da pesquisa todos os empregados com mais de um ano de Empresa, ou seja, contratados até 31 de dezembro de 2006. Além dessa condição, o empregado não deveria se enquadrar em nenhuma das seguintes situações: estar requisitado para outro órgão da administração pública; estar afastado por licença médica, com prazo superior a 15 dias ou encontrar-se afastado por licença particular, totalizando 72.781 respostas válidas para toda a organização. O presente trabalho é focado no processo de atendimento. Por isso, foram consideradas apenas as respostas dos empregados lotados nas agências de atendimento, totalizando 2013 respondentes válidos nas agências.

### *Procedimento e Instrumento de Clima Organizacional*

O questionário utilizado para coleta de dados foi construído pela empresa para a pesquisa de clima organizacional e inclui 63 itens, configurados como afirmativas, que ofereceram ao respondente uma escala de respostas de 5 pontos, do tipo Likert, apresentada a seguir: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo na maior parte; 3. Às vezes concordo, às vezes discordo; 4. Concordo na maior parte; 5. Concordo totalmente.

Os questionários foram remetidos às unidades de lotação dos empregados, juntamente com um envelope resposta, pré-endereçado à área coordenadora dessa ação na Diretoria Regional. O questionário está em anexo.

A digitação dos questionários foi realizada por empresa contratada pela Empresa estudada para esse fim. Após a digitação, os dados foram importados para tratamento no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. Os dados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2007 foram totalmente liberados para a presente pesquisa, porém foi necessário uma revisão do questionário da empresa, devido a alguns itens apresentarem problemas de definição e medição do clima organizacional. Dessa forma, foram retirados os itens de número 4, 7, 11, 13, 15, 30, 34, 35, 37, 41, 42, 43, 44, 53, 57, 58, 59, 60, 61, por confundirem-se com itens de satisfação no trabalho. O instrumento passou então a ter 44 itens.

A Empresa é dividida em quatro áreas do processo produtivo: atendimento; tratamento e encaminhamento; distribuição e administrativa. Neste trabalho, o foco foi exclusivamente na área de atendimento. Por isso, excluiu-se da base de dados as outras áreas que não fossem do atendimento. Excluiu-se, portanto, 49.882 empregados da base de dados. Apenas a área de atendimento totaliza 22.899 empregados. Dentro da área de atendimento, foram consideradas apenas as agências que realizaram a pesquisa de satisfação do cliente e a pesquisa de clima organizacional no mesmo ano. Ao final, como já descrito na amostra, restaram 2013 respondentes válidos.

### *Tratamento e Análise dos dados*

Após a retirada dos itens e das áreas da empresa que não correspondem ao atendimento, os dados foram objeto de análises estatísticas descritivas e inferenciais. Adotou-se como procedimento básico a análise fatorial do questionário, de modo a identificar os fatores que agrupam os itens pesquisados.

Antes da realização da análise fatorial foi realizado o tratamento dos dados seguindo a orientação de Tabachnick e Fidell (1996). Neste tratamento, verificou-se a ocorrência de *missing values* (casos ausentes) que pudessem comprometer os resultados da análise. O percentual de *missings* encontrados foi abaixo de 5%. Assim sendo, optou-se pela substituição dos *missings* pela média.

Em seguida, buscou-se identificar os outliers (casos com valores extremos em uma variável ou em uma combinação de variáveis que podem provocar uma distorção nos resultados estatísticos) usando o procedimento de cálculo da distância Mahalanobis, com  $p < .001$  para a identificação dos casos onde o valor encontrado supere 73,402. O número de casos extremos encontrado foi inferior a 10% da amostra, totalizando 196 casos de 2.013. Dessa forma optou-se pela não retirada dos casos extremos.

O passo seguinte foi verificar os pressupostos estatísticos. Primeiramente verificou-se a normalidade das variáveis. Esta verificação foi feita graficamente pela construção dos histogramas sobrepostos pela curva normal e estatisticamente pela identificação dos valores de skewness (simetria dos dados nos dois lados da curva de distribuição) e kurtosis (altura da curva de distribuição). Quando a distribuição é normal, os valores de assimetria e curtose são iguais a zero, no SPSS. Foram encontradas leves assimetrias que, no geral, não comprometeriam as análises. Também foram realizados testes para verificar a linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade dos dados.

Após as análises dos pressupostos, os dados não apresentaram nenhuma distorção que pudesse comprometer os resultados. Então, procedeu-se a realização da análise fatorial. O procedimento de análise fatorial facilita o trabalho de interpretação e análise dos resultados da pesquisa. No caso da pesquisa realizada pela empresa em 2007, o questionário foi revisto. Portanto, a análise fatorial representa um procedimento estatístico adequado para este caso. De acordo com Laros (2005), a análise fatorial é um dos procedimentos estatísticos mais frequentemente utilizados tanto na construção, quanto na revisão e avaliação de instrumentos psicológicos.

A matriz de correlações da amostra estudada mostrou-se fatorável, com KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – de 0,970. O valor encontrado para a amostra estudada enquadra-se na classificação “maravilhoso” da Tabela 1.

A extração dos componentes principais indicou que a matriz analisada apresentou cinco fatores, tanto pelo critério de eigenvalues (auto-valores) maiores que 1 (o primeiro

com 16,365; o segundo com 4,783; o terceiro com 1,900; o quarto com 1,770 e o quinto com 1,451), como pela variância explicada de, no mínimo, 3%. (o primeiro com 37,192; o segundo com 10,870; o terceiro com 4,319; o quarto com 4,023 e o quinto com 3,297) juntos, eles explicam 59,701% da variância do construto. Esse resultado foi coerente com o gráfico “screeplot”. A análise paralela confirmou a existência de cinco fatores. A rotação utilizada foi a PROMAX.

Os cinco fatores obtidos a partir do processamento dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional 2007 através da análise fatorial foram: *Atuação da Chefia*, *Imagem da Empresa*, *Práticas de Recursos Humanos*, *Condições de Trabalho* e *Relacionamento entre Colegas*. A Tabela 5 mostra a denominação, a estrutura conceitual e o alfa de Cronbach dos fatores.

O fator *Atuação da Chefia* foi composto de 13 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,629 e 0,910 e alfa de Cronbach de 0,962. A Tabela 6 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

O fator *Imagem da Empresa* foi composto de 10 itens, com cargas fatoriais variando entre 0,519 e 0,785 e alfa de Cronbach 0,893. A Tabela 7 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

O fator *Práticas de Recursos Humanos* foi composta de 9 itens, com cargas variando entre 0,422 e 0,897 e alfa de Cronbach 0,896. A Tabela 8 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

O Fator *Condições de Trabalho* foi composto de 6 itens, com cargas variando entre 0,352 e 0,820 e alfa de Cronbach 0,830. A Tabela 9 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

O Fator *Relacionamento entre Colegas* foi composto de 6 itens, com cargas variando entre 0,352 e 0,820 e alfa de Cronbach 0,851. A Tabela 10 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 5 - Denominação, Estrutura Conceitual e Alfa de Cronbach dos Fatores

<b>Nome do Fator</b>	<b>Conceito</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Atuação da Chefia	Percepção do empregado sobre a sua chefia, no tocante à gestão da equipe e dos processos de trabalho, à comunicação sobre a Empresa, ao relacionamento com o colaborador, à abertura a críticas, estímulo ao autodesenvolvimento do colaborador, competência profissional e confiança do colaborador.	0,962
Imagem da Empresa	Percepção do empregado sobre a imagem e credibilidade da empresa e sua visão da Empresa como um bom local para trabalhar	0,893
Práticas de Recursos Humanos	Percepção do empregado sobre as oportunidades de treinamento e crescimento profissional oferecidas pela Empresa, sobre a contribuição do treinamento para o desempenho, sobre a atuação do Serviço Social e a oferta de atividades de lazer, esporte e cultura, e ainda o grau de contribuição dos eventos para a melhoria do clima, qualidade de vida e aproximação do empregado com a Empresa.	0,896
Condições de Trabalho	Percepção do empregado sobre as suas condições de trabalho, em relação aos móveis e equipamentos, disponibilidade de recursos materiais, segurança física e condições gerais do ambiente físico – espaço, iluminação e ventilação.	0,830
Relacionamento entre Colegas	Percepção do empregado sobre o relacionamento com outros empregados, no tocante ao compartilhamento de informações, integração, respeito e comprometimento com resultados.	0,851

Tabela 6 - Fator Atuação da Chefia

<b>Atuação da Chefia. Alfa de Cronbach 0,962</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
25	Inspira confiança para tratar problemas com os empregados.	0,910
22	Está aberto a críticas e sugestões.	0,877
24	Negocia com os empregados as condições necessárias para alcançar as metas de trabalho.	0,847
23	Fornecer apoio aos empregados para realizarem as suas tarefas.	0,844
26	Trata os Empregados com justiça.	0,841
17	Trata os empregados com respeito.	0,829
21	Reconhece o resultado do meu trabalho.	0,808
19	Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional.	0,800
20	Participa da solução das situações de conflito na minha unidade.	0,793
27	Dedica tempo para discutir problemas ligados ao trabalho.	0,790
28	Cumpre o que promete aos empregados.	0,780
18	Transmite aos Empregados as informações da Empresa importantes para o meu trabalho.	0,757
16	Conhece bem o trabalho da unidade.	0,629

Tabela 7 - Fator Imagem da Empresa

<b>Imagem da Empresa. Alfa de Cronbach 0,893</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
8	A comunicação praticada na Empresa favorece o relacionamento da Empresa com o Empregado.	0,785
12	A comunicação praticada na Empresa ajuda os empregados a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da Empresa.	0,713
3	A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o meu trabalho.	0,697
10	As áreas da Empresa buscam soluções para atender as necessidades de outras áreas.	0,672
14	As áreas da Empresa trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos organizacionais.	0,670
6	Os Empregados têm confiança nas informações comunicadas pela Empresa.	0,655
1	Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.	0,631
2	A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.	0,629
9	A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.	0,584
5	As áreas da Empresa trabalham dentro de um espírito de colaboração e cooperação.	0,519

Tabela 8 - Fator Práticas de Recursos Humanos

<b>Práticas de Recursos Humanos. Alfa de Cronbach 0,896</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
54	Os cursos e treinamentos oferecidos pela Empresa contribuem para o crescimento profissional dos empregados.	0,897
62	Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.	0,783
48	A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos Empregados.	0,724
51	As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.	0,700
56	As atividades de integração (lazer, esporte, cultura) favorecem a aproximação do Empregado com a Empresa.	0,699
52	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional aos Empregados.	0,688
49	Na Empresa os empregados têm oportunidade de participar das atividades de integração (lazer, esporte, cultura).	0,664
63	A Empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados.	0,550
55	A remuneração paga pela Empresa (salário + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.	0,422

Tabela 9 - Fator Condições de Trabalho

<b>Condições de Trabalho. Alfa de Cronbach 0,830</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
33	As condições que disponho para realizar o meu trabalho são adequadas à minha saúde.	0,820
29	Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.	0,812
46	As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas.	0,642
40	O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas.	0,606
36	De modo geral meu ambiente de trabalho é agradável, independente das condições do tempo (temperatura, iluminação, ventilação etc.).	0,418
38	A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.	0,352

Tabela 10 - Fator Relacionamento entre Colegas

<b>Relacionamento entre Colegas. Alfa de Cronbach 0,851</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
39	No meu local de trabalho as pessoas têm bom relacionamento.	0,890
45	Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho.	0,732
47	As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.	0,607
31	As pessoas com quem trabalho dividem informações.	0,589
32	Os empregados da Empresa têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.	0,431
50	O clima de trabalho na Empresa é agradável.	0,408

### 5.3. Pesquisa de Percepção de Mudança

Com o objetivo de medir a percepção das mudanças ocorridas em decorrência dos resultados das pesquisas de clima organizacional realizadas pela empresa, foi construído, validado e aplicado um instrumento de percepção de mudança em maio de 2009.

#### *Amostra*

1520 empregados lotados nas mesmas agências onde foi realizada a pesquisa de clima organizacional de 2007 e a pesquisa de satisfação do cliente, também em 2007.

#### *Procedimento*

Toda a construção de um instrumento de medida deve passar por um processo de validação. Portanto, o processo de construção das medidas de percepção de mudança utilizadas neste estudo atendeu às seguintes etapas:

- 1) Definição operacional da variável;
- 2) Construção dos itens do instrumento;
- 3) Validação semântica;
- 4) Validação empírica do conteúdo do questionário.



### *Definição operacional da variável*

O primeiro passo para a construção dos itens do questionário de percepção de mudança foi uma revisão de literatura do construto. Pasquali (1998) afirma que para garantir melhor cobertura do construto, as definições operacionais deverão especificar e elencar aquelas categorias de comportamentos, que seriam a representação comportamental do construto. Por isso, a partir da literatura estudada, foram elaboradas definições operacionais para a percepção de mudança decorrente do clima organizacional e a percepção de mudança que independe da gestão do clima.

### *Construção dos itens do instrumento*

Após a operacionalização da variável iniciou-se o processo de construção dos itens. Este processo seguiu os critérios definidos por Pasquali (1998): 1) Critério comportamental; 2) Critério de objetividade ou de desejabilidade; 3) Critério da simplicidade; 4) Critério da clareza; 5) Critério da relevância (pertinência, saturação, unidimensionalidade, correspondência); 6) Critério da precisão; 7) Critério da variedade; 8) Critério da modalidade; 9) Critério da tipicidade; 10) Critério da credibilidade; 11) Critério da amplitude e 12) Critério do equilíbrio.

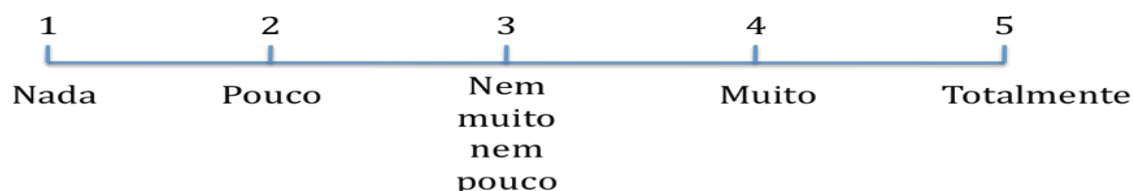
Os itens foram então construídos de forma a expressar um comportamento, não uma abstração ou construto; de maneira objetiva; que expressam uma idéia única; claros, com expressões simples, inequívocas e inteligível até para o estrato mais baixo da população-meta.

Os itens possuem expressão consistente com o que foi definido; possuem uma posição definida no contínuo do atributo e diferente dos demais itens que cobrem o mesmo contínuo; possuem linguagem variada; não possuem expressões extremadas; possuem expressões condizentes com o atributo. Os itens foram construídos de modo que não apareçam como ridículo, despropositado ou infantil.

O conjunto dos itens referentes ao mesmo atributo cobriu toda a extensão de magnitude do contínuo desse atributo e os itens do mesmo contínuo cobriram igual ou proporcionalmente todos os segmentos do contínuo, com itens diversificados.

Assim, foi construído um conjunto de itens conforme a literatura pesquisada e condizentes com possíveis ações do clima organizacional, totalizando dezesseis itens sobre a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e dois itens gerais

de percepção de mudança. Foi utilizada uma escala no formato *likert*, de cinco pontos, que expressa o quanto mudou sobre a situação descrita no item, conforme mostra a figura abaixo.



Antes da validação semântica, os itens foram submetidos à análise de especialistas da área (um doutor, três estrandos e quatro graduandos que realizam pesquisas em mudança organizacional) e sofreram algumas modificações relacionadas a redação de alguns deles, como também a inclusão novos itens nas escalas.

#### *Validação semântica*

De acordo com Pasquali (1998), a análise semântica tem como objetivo principal verificar se todos os itens são compreensíveis para todos os membros da população à qual o instrumento se destina.

O instrumento ficou composto por 17 itens que foram agrupados aleatoriamente. A validação semântica foi submetida à uma amostra representativa da empresa estudada. As opiniões dos empregados foram anotadas e algumas modificações foram realizadas em termos que não eram familiares aos empregados das organização. A versão final do instrumento encontra-se em anexo.

#### *Validação estatística*

A aplicação do instrumento foi realizada durante mês de junho do ano de 2009. Os questionários foram remetidos às unidades de lotação dos empregados, juntamente com um envelope resposta, pré-endereçado à área coordenadora dessa ação na Diretoria Regional.

Após a aplicação, o instrumento procedeu-se a análise da estrutura fatorial por meio do método dos eixos principais – *Principal Axis Factoring*. Foi esperado que o conjunto de

itens apresentasse uma estrutura uni-fatorial, resultando em uma escala que representa a percepção de mudança. Essa suposição foi corroborada, pois os itens referentes à escala apresentaram uma estrutura uni-fatorial.

A escala de percepção de mudança foi composta de 17 itens, os quais apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,734 e 0,862 e alfa de Cronbach 0,966. O KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy – foi de 0,971 e a variância explicada pelo fator foi de 65,17%. A Tabela 11 apresenta os itens e suas respectivas cargas fatoriais.

A pesquisa de satisfação do cliente e a pesquisa de clima organizacional foram realizadas no ano de 2007. Ao longo de dois anos, a empresa realizou mudanças decorrentes do diagnóstico da pesquisa de clima e realizou também mudanças gerais que não estavam relacionadas com a pesquisa de clima.

Tabela 11 – Fator Percepção de Mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional

<b>Percepção de Mudança. Alfa de Cronbach 0,966</b>		
Item	Descrição	Carga Fatorial
14	Desenvolver ações voltadas para o bem-estar dos empregados no trabalho	0,862
15	Implantar ações voltadas à melhoria das condições de trabalho	0,860
13	Valorizar os empregados no trabalho	0,854
12	Criar condições para que os empregados contribuam para a melhoria dos processos de trabalho	0,848
10	Implantar ações voltadas para o desenvolvimento profissional dos empregados	0,835
11	Fortelecer o espírito de equipe do trabalho	0,835
17	Aprimorar o relacionamento entre as áreas da empresa, com vistas ao atingimento dos objetivos organizacionais	0,820
16	Melhorar a comunicação da Empresa com os empregados	0,820
7	Promover a melhoria do relacionamento entre os empregados	0,815
6	Promover a atuação mais efetiva das equipes, em busca dos objetivos organizacionais	0,810
8	Promover uma maior proximidade entre chefes e empregados	0,802
2	Implantar planos de ações de melhorias	0,782
9	Incentivar a participação dos empregados nos treinamentos oferecidos pela empresa	0,766
1	Orientar a melhoria das relações de trabalho na Empresa	0,760
5	Melhorar o desempenho da chefia no tocante à gestão da equipe de trabalho	0,757
3	Implantar melhorias no ambiente físico de trabalho	0,744
4	Conciliar de modo adequado a carga de trabalho com a vida pessoal dos empregados	0,734

Com o objetivo de medir a percepção dos empregados destas mudanças, no ano de 2009 foi realizada a pesquisa de percepção de mudança. Esta pesquisa sobre mudança focalizou os últimos dois anos. O tópico seguinte explica como foi realizada a relação entre os dados das três pesquisas.

#### **5.4. Gestão do Clima Organizacional, Percepção de Mudança e Satisfação do Cliente**

Após a aplicação e tratamento dos dados das três pesquisas anteriormente descritas, realizou-se o teste das relações existentes entre a gestão do clima organizacional, a percepção de mudança e a satisfação dos cliente. Esta seção mostra todo o procedimento de como foi realizado o teste do modelo idealizado.

##### *Amostra*

Foram analisadas 170 agências espalhadas em 22 estados da federação e mais o Distrito Federal (AC, AL, AM, AP, BA, DF, CE, ES, GO, MG, MS, MT, PA, PB, PI, PR, RJ, RN, RR, RS, SC, SE e SP) de uma empresa pública prestadora de serviços, com sua sede localizada no Distrito Federal.

##### *Procedimento*

Após a realização das três pesquisas descritas anteriormente, cada banco de dados obtido teve os tratamentos necessários de preparação para as análises, conforme descrito anteriormente. Em primeiro lugar, foram verificadas as agências. Permaneceu nas bases apenas aquelas onde foram realizadas a pesquisa de clima organizacional e a pesquisa de satisfação do cliente simultaneamente. As agências onde não foram realizadas pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de satisfação do cliente, foram retiradas dos bancos de dados.

Depois disso, foram feitas as análises dos pressupostos em cada banco. Também foram realizadas as verificações e tratamentos de *missings* e *outliers*, já descrito nos tópicos anteriores. Após todo o cuidado de organização e tratamento dos dados de cada banco, foi realizada a análise fatorial nos bancos de clima organizacional e satisfação do cliente, também já descritas com detalhes nas seções anteriores. Em seguida, como os dados foram colhidos de respondentes diferentes (empregados e clientes), os dados foram

agregados pela média no nível da unidade. O próximo passo foi juntar todos os três bancos de dados em apenas um e assim foi possível a realização das análises multivariadas.

As variáveis do modelo foram definidas no nível de análise da unidade para que pudesse ser feito o teste das relações. A justificativa para agregar os dados é estatística. Uma medida foi calculada para comprovar que o agregar dos dados foi empiricamente apropriado. Esta medida chama-se Índice de Correlação Intraclasse (ICC). Este índice é uma medida da proporção da variância atribuível à macro-variável.

De acordo com James (1982), o índice de correlação intraclasse mede a extensão com que as unidades podem ser diferentemente confiáveis em termos de escores de dimensão individual. Bartko (1976), citado por Schneider e cols. (1998) afirma que este índice compara a variância entre as unidades de análise (agências de atendimento) com a variância dentro das unidades de análise, usando uma taxa individual de cada respondente.

O cálculo de obtenção do índice de correlação intraclasse (ICC) segue a fórmula descrita abaixo:

ICC = [Variância entre as macro-unidades] / [Variância total], sendo que a  
[Variância total] = [Variância entre as macro-unidades] + [Variância dentro dos grupos]

$$\rho_1 = \frac{\tau^2}{\tau^2 + \sigma^2}$$

O cálculo do ICC dos dados deste estudo foi realizado por meio do programa estatístico SPSS versão 16.0. Os índices obtidos estão descritos na Tabela 12. Apesar de não haver um rigoroso critério de aceitação para o índice de correlação intraclasse, James (1982) relata uma média de ICC no valor de 0,12 na literatura organizacional.

Como mostrado na Tabela 12, todos os valores encontrados neste estudo giram em torno do valor sugerido por James (1982), com exceção do valor encontrado para a satisfação do cliente, que ficou um pouco acima. Apesar disso, os valores foram moderados para esta estatística, não existindo assim, proibição para que os dados fossem agregados.

Tabela 12 – Índice de Correlação Intraclasse (ICC) das variáveis do modelo.

<b>Variáveis do modelo</b>	<b>ICC</b>
Satisfação do Cliente	0,35
Atuação da Chefia	0,19
Imagem da Empresa	0,10
Práticas de Recursos Humanos	0,10
Condições de Trabalho	0,15
Relacionamento entre Colegas	0,11

### *Análise dos dados*

Foram realizadas análises descritivas e inferenciais dos dados, por meio da utilização do programa estatístico SPSS versão 16.0. A análise de adequação geral do modelo foi realizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, por meio do programa estatístico AMOS versão 7.0.

A modelagem de equações estruturais, segundo Hair e cols. (2005), engloba diversas técnicas e todas essas técnicas são distinguidas por duas características: estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e a habilidade para representar conceitos não observados nessas relações e explicar o erro de mensuração no processo de estimação. Os resultados das análises dos dados estão descritos no capítulo seguinte.

## Capítulo 6. Resultados

No capítulo anterior, na seção de análise dos dados foram descritas as análises iniciais exploratórias. O presente capítulo tem como objetivo a descrição dos resultados encontrados. Inicialmente são relatados os resultados descritivos da amostra e em seguida os resultados do teste das hipóteses do estudo. O capítulo seguinte tratará da discussão dos resultados encontrados à luz do referencial teórico.

### 6.1. Análises descritivas

Foram realizadas análises descritivas dos dados de satisfação do cliente, clima organizacional e percepção de mudança. A Tabela 13 mostra a média e o desvio padrão dos fatores de satisfação do cliente. Os índices de satisfação do cliente estão negativos devido ao cálculo realizado para encontrar a medida de satisfação (Média da avaliação subtraída da média das expectativas). Isto significa dizer que a avaliação realizada pelos clientes do atendimento prestado pelas agências foi inferior às expectativas antes do atendimento, caracterizando uma insatisfação dos clientes.

Tabela 13 – Média e desvios padrão dos fatores de satisfação do cliente

<b>Fatores de Satisfação do Cliente</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Condições da Agência	-0,72	0,75
Atributos dos Atendentes	-0,58	0,66
Satisfação Geral dos Clientes	-0,68	0,70

O fator de satisfação do cliente que apresentou valor de média mais elevado foi *Condições da Agência* (M= -0,72), seguido da *Satisfação Geral dos Clientes* (M= -0,68) e *Atributos dos Atendentes* (M= -0,58), como mostram os resultados apresentados na Tabela 13, ou seja, as expectativas mais elevadas e que não foram totalmente atendidas estão relacionadas com as condições da agência.

A análise dos valores de média nos respectivos fatores de clima organizacional mostrou que as respostas dos participantes se concentraram, em geral, acima do ponto médio da escala, com um baixo índice de dispersão. A Tabela 14 mostra a média e os desvios padrão dos fatores de clima organizacional.

Tabela 14 – Média e desvios padrão dos fatores de clima organizacional

<b>Fatores de Clima Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Atuação da chefia	3,89	0,54
Imagem da empresa	3,72	0,34
Práticas de Recursos Humanos	3,47	0,44
Condições de Trabalho	3,20	0,52
Relacionamento entre colegas	3,87	0,37

Os fatores de clima organizacional que apresentaram valores de média mais elevados foram *Atuação da Chefia* (M= 3,89), *Relacionamento entre colegas* (M= 3,87), *Imagem da empresa* (M= 3,72), seguidos da *Prática de Recursos Humanos* (M= 3,47) e *Condições de Trabalho* (M= 3,20), como mostram os resultados apresentados na Tabela 14.

A análise da percepção de mudança mostrou que as respostas dos participantes se concentraram, em geral, um pouco acima do ponto médio da escala, com um baixo índice de dispersão. A Tabela 15 mostra a média e os desvios padrão da percepção de mudança.

Tabela 15 – Média e desvios padrão da percepção de mudança

<b>Fatores de Percepção de Mudança</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Percepção de Mudança decorrente da pesquisa de clima	3,05	0,53
O quanto a unidade mudou nos últimos 2 anos	2,91	0,66
O quanto a empresa mudou nos últimos 2 anos	2,94	0,56

O fator *Percepção de Mudança* decorrente da pesquisa de clima organizacional foi o que obteve a maior média (M= 3,05), seguido dos itens *O quanto a empresa mudou nos últimos dois anos* (M= 2,94) e *O quanto a unidade mudou nos últimos dois anos* (M= 2,91).



## 6.2. Testes de Hipóteses

Com o intuito de testar o modelo inicialmente proposto, analisou-se a estrutura empírica do modelo por meio da técnica de modelagem de equação estrutural. Esta técnica exige que o modelo tenha um ajuste. Para o teste de ajuste do modelo foram considerados os seguintes índices:  $X^2$ ; CFI (Comparative Fit Index); RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation); NFI (Normed Fit Index); e GFI (Goodness-of-fit Index), conforme mostrado na literatura (Byrne, 2001; Kline, 1998; Bentler, 1990).

Adotaram-se como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA igual ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e NFI superior a 0,90.

O modelo inicialmente proposto neste estudo apresentou problemas de ajuste. Assim, foi proposto algumas alterações para novos testes de ajuste do modelo. Estas alterações culminaram em dois outros modelos.

O primeiro modelo propõe uma relação direta entre o clima organizacional e a satisfação do cliente e uma relação de mediação da percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional entre o clima e a satisfação do cliente. O segundo modelo também propõe uma relação direta entre o clima organizacional e a satisfação do cliente e uma relação de moderação da percepção de mudança sobre o quanto mudou a unidade e a empresa entre o clima e a satisfação do cliente.

As Figuras 8, 9 e 10 ilustram, respectivamente, o modelo teórico proposto inicialmente e os outros dois modelos que resultaram das alterações no modelo teórico inicialmente proposto.

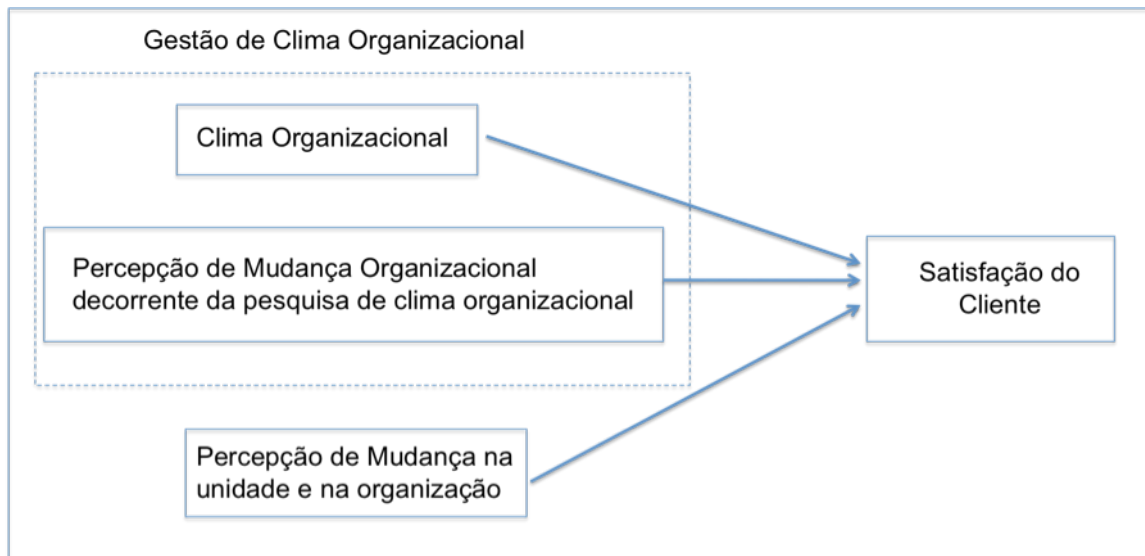


Figura 8 – Modelo inicialmente proposto



Figura 9 – Modelo 1

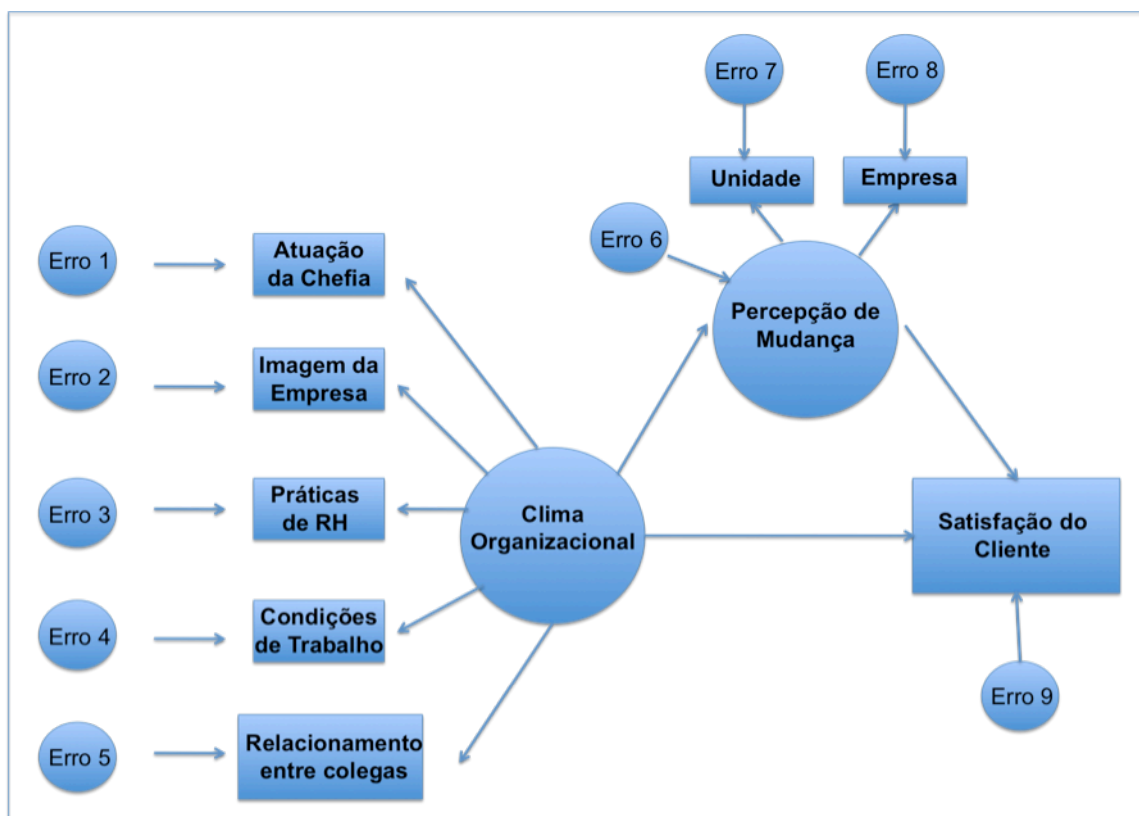


Figura 10 – Modelo 2

Depois de definidos, os dois modelos foram submetidos a testes de ajustes. Os modelos 1 e 2 não apresentaram problemas de ajuste para um nível de significância  $p < 0,001$ . A Tabela 16 mostra que todos os índices atingiram o critério de ajuste.

Tabela 16 – Índices de ajustes dos modelos testados

<b>Modelo</b>	<b>Chi-quadrado</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>RMSEA</b>
Modelo 1	20,7 (GL=13)	0,965	0,977	0,942	0,059
Modelo 2	29,4 (GL=18)	0,957	0,975	0,940	0,061

A partir dos resultados apresentados referentes ao nível de adequação dos modelos e retomando a Hipótese 1 do estudo:

*Hipótese 1* – O modelo apresentará um índice geral de ajuste satisfatório.

Considera-se que esta foi rejeitada, pois, a versão inicial do modelo não alcançou índices satisfatórios de ajuste, sendo necessária a criação de outros dois modelos.

Para o teste das Hipóteses 2, 3 e 4, foram analisados os pesos de regressão não-padronizados (B) e padronizados (Beta) estimados pelos modelos. As Figura 11 e 12 mostram os pesos de regressão não-padronizados estimados e entre parênteses os pesos padronizados estimados para cada relação dos modelos 1 e 2.

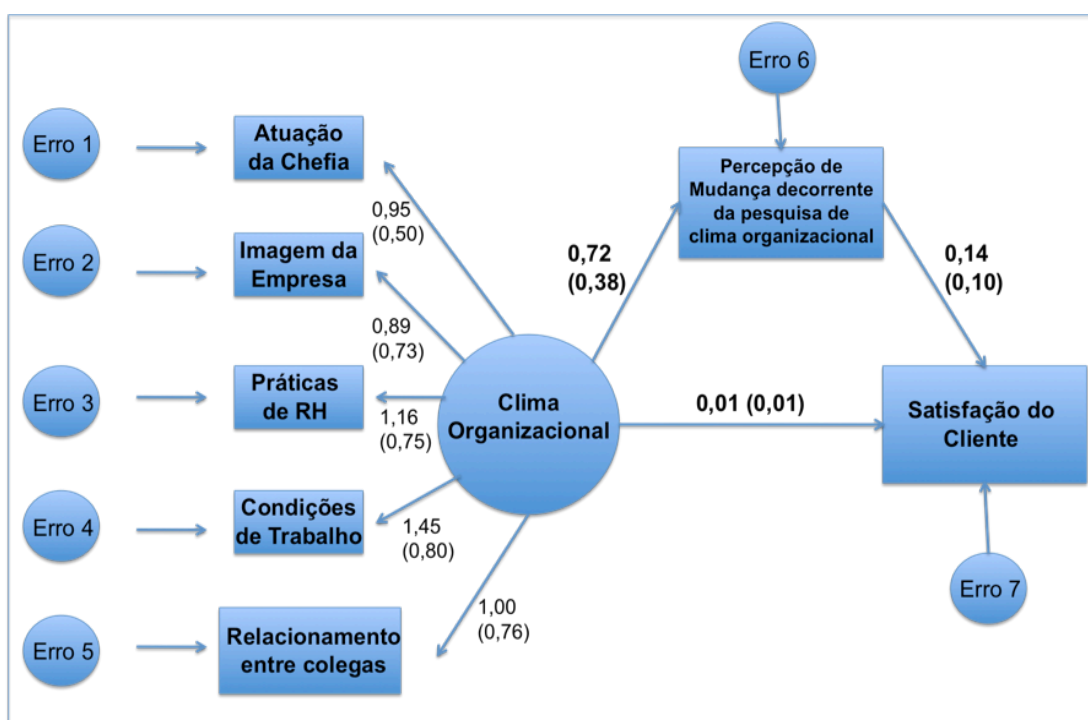


Figura 11 – Pesos de regressão não-padronizado e padronizado do modelo 1

Com base nos resultados apresentados na Figura 11, observa-se que o clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente. Porém, esta relação é fraca com um B e um Beta de 0,01. Esta relação se fortalece com a mediação da percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional. Assim, a Hipótese 2 do estudo foi parcialmente corroborada:

*Hipótese 2* – O clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente.

Uma nova relação foi criada neste modelo, a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente com a mediação da percepção de mudança. Os resultados mostram que quando a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente é mediada pela percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional, os pesos da

regressão aumentam. Isto significa dizer que foi encontrada uma mediação pura e os empregados percebem a gestão do clima organizacional e esta gestão influencia diretamente a satisfação do cliente.

A relação entre o clima organizacional e a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima obteve o B da regressão igual a 0,72 e um beta de 0,38. Isto demonstra uma relação entre as variáveis.

A Hipótese 3 do estudo afirma que:

*Hipótese 3* – A percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente.

Pode-se considerar que esta hipótese foi aceita, pois os pesos da regressão mostram uma relação moderada, positiva e direta entre a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a satisfação do cliente. O B obteve um índice de 0,14 e o Beta de 0,10, como visto na Figura 10.

Por fim, lembrando a última hipótese do estudo:

*Hipótese 4* - A percepção de mudança influencia diretamente a satisfação do cliente.

A percepção de mudança desta hipótese foi obtida sobre duas questões que visavam medir a percepção e mudança independente da pesquisa de clima organizacional. A primeira perguntou o quanto a unidade mudou nos últimos dois anos e a segunda perguntou o quanto a empresa mudou nos últimos dois anos. A Figura 12 mostra que a relação entre a percepção de mudança e a satisfação do cliente influencia diretamente a percepção do cliente, corroborando assim a hipótese 4. Porém, esta é uma relação negativa e portanto inversa, com índices B e beta iguais a  $-0,01$ , ou seja, quanto maior é a percepção de mudança dos empregados, menor é a satisfação do cliente ou quanto menor é a percepção de mudança dos empregados, maior é a satisfação do cliente.

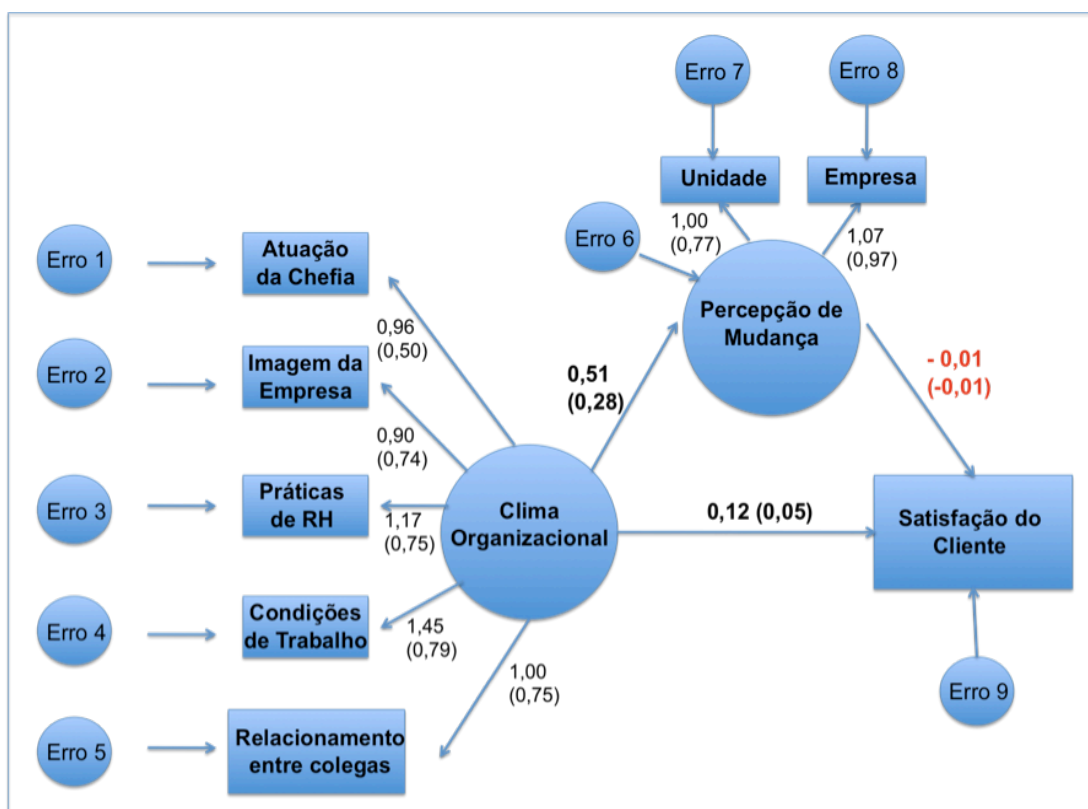


Figura 12 – Pesos de regressão não-padronizado e padronizado do modelo 2

Os resultados obtidos do modelo 2 mostram uma relação mais forte entre o clima organizacional e a satisfação do cliente do que no modelo 1, com um B de 0,12 e beta de 0,05, confirmando também a Hipótese 2.

A relação entre o clima organizacional e a percepção de mudança mostrou-se forte, com B igual a 0,51 e beta igual a 0,28. Uma diferença entre os modelos interessante de ser ressaltada é que quando os empregados percebem uma mudança que é decorrente dos resultados da pesquisa de clima organizacional, a relação com a satisfação do cliente é positiva. Porém, quando a percepção dos empregados sobre as mudanças independe dos resultados de clima organizacional, a relação com a satisfação do cliente é negativa.

Resumindo, das 4 hipóteses do estudo, duas foram totalmente corroboradas (Hipóteses 3 e 4), uma foi parcialmente corroborada (hipótese 2) e uma foi rejeitada (Hipótese 1), ou seja, o modelo inicialmente proposto não obteve ajuste, porém os dois modelos criados a partir do modelo inicial obtiveram índices de ajustes satisfatórios (H1), o clima organizacional influencia a satisfação do cliente com a mediação da percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional (H2), a percepção de mudança

decorrente da pesquisa de clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente (H3) e a percepção de mudança geral influencia diretamente a satisfação do cliente (H4). O próximo capítulo aborda discussões acerca das hipóteses à luz do referencial teórico apresentado nos três primeiros capítulos.

## Capítulo 7. Discussão

Este capítulo visa discutir à luz da literatura os resultados encontrados e descritos no capítulo anterior. O objetivo geral deste trabalho foi testar a relação existente entre o clima organizacional, a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima e a satisfação do cliente. E também, a relação entre a percepção de mudança independente das ações decorrentes da gestão do clima organizacional e a satisfação do cliente. Para alcançar este objetivo, foi criado um modelo de pesquisa.

Os resultados encontrados conseguiram responder às questões de pesquisa propostas no capítulo 4. Para responder à primeira pergunta (*Como é a percepção de clima organizacional nas agências?*), foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional e após a revisão do instrumento, encontrou-se cinco fatores com boa consistência interna. Estes cinco fatores compõem o clima organizacional das unidades da empresa. Ao buscar uma base teórica do construto clima organizacional verificou-se que o número de fatores encontrado nesta pesquisa foi adequado.

Para Puente-Palacios (2002), é de suma importância a necessidade de melhor compreensão e definição dos elementos que compõem o clima organizacional, já que este exerce influência sobre o comportamento e o desempenho dos membros, refletindo na efetividade da organização.

A revisão feita no questionário da empresa estudada visou adequá-lo a uma medida de clima organizacional, pois alguns itens avaliavam a situação e de acordo com Tamayo (1999), os itens não devem avaliar a situação, devem apenas descrevê-la.

Com os resultados, descobriu-se que o fator *Relacionamento entre colegas* possui uma média alta ( $M= 3,87$ ), o que mostra a sua importância na definição do construto. Este resultado vai ao encontro da pesquisa qualitativa realizada por Neves (2008) onde encontrou-se uma classe denominada *Relacionamentos* que explicou 64% das entrevistas.

O fator *Atuação da Chefia* ( $M= 3,89$ ) foi o que obteve a maior média dentre os cinco fatores. Vários estudiosos preocupam-se com o impacto da atuação da chefia no clima organizacional. Kozlowski e Doherty (1989) conduziram uma pesquisa, na qual os resultados mostraram que os indivíduos os quais apresentaram avaliações mais positivas da relação com os seus supervisores tiveram percepções mais positivas do clima organizacional e demonstraram maior consenso e similaridade em suas percepções do que



os indivíduos que relataram más relações com os supervisores.

Dunegan, Tierney e Duchon (1992) verificaram em seu estudo que a categoria relacionada à qualidade das relações com o supervisor foi impactante para o clima organizacional, sendo preditora de cinco dos seis fatores do clima organizacional definidos para a pesquisa.

A empresa estudada neste trabalho possui muitos cargos de chefias e por isso, sempre foi alvo de estudos. A empresa é bastante burocratizada e a maioria dos trabalhos precisam passar pela aprovação do chefe. Dentro da empresa, as chefias possuem um grande poder e influência sobre os subordinados.

Mallmann (2005) realizou um estudo com o objetivo de examinar a correlação da atuação da chefia com os demais fatores determinados na Pesquisa de Clima Organizacional realizada pela empresa estudada em 2004. As correlações encontradas indicam que a opinião dos empregados é influenciada pela atuação das chefias no que se refere à percepção deles sobre o relacionamento entre chefias, o ambiente físico e as condições de trabalho, a equipe de trabalho e a remuneração e desenvolvimento.

Apesar de os dados da presente pesquisa terem sido agregados e estarem no nível da unidade, pode-se concluir que para se manter um clima organizacional agradável, as organizações precisam investir em um ambiente favorável ao relacionamento entre os colegas e também aos relacionamentos entre subordinados e chefias, e entre as chefias. Pode-se inferir, portanto, que a presente empresa possui uma característica de relacionamento positivo entre supervisores e subordinados devido ao alto índice atribuído a este fator.

A segunda questão de pesquisa (*Os empregados percebem mudanças ocorridas em decorrência do diagnóstico realizado com a pesquisa de clima organizacional?*) foi respondida através da construção de um instrumento de percepção de mudança. Este instrumento foi construído com foco nas mudanças realizadas a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional.

Os resultados obtidos com a pesquisa de percepção de mudança mostrou que os empregados percebem as mudanças realizadas em função dos resultados da pesquisa de clima organizacional, pois o fator percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional obteve uma média, acima do ponto médio ( $M= 3,05$ ), apesar de ser pequena.

Isto mostra que parece existir uma gestão de clima organizacional na empresa estudada que é percebida, em algum grau, pelas agências. Toda gestão envolve um ciclo com etapas a serem cumpridas. A gestão de clima organizacional da empresa estudada envolve o diagnóstico, o planejamento, desenvolvimento, controle, implementação das ações de melhoria e avaliação continuados da visão dos empregados, vinculada às relações de trabalho.

Os resultados encontrados com a aplicação de uma pesquisa de percepção de mudança evidenciam a importância de se realizar uma avaliação da mudança, pois esta avaliação é útil na aplicação prática da orientação dos programas de intervenção implantados pelas organizações e possui uma contribuição para as formulações teóricas da área, segundo Neiva (2004).

O questionário desenvolvido para medir a percepção de mudança, além de medir a percepção dos empregados sobre mudanças decorrentes da pesquisa de clima organizacional, teve duas questões mais gerais que visaram medir a percepção dos empregados sobre mudanças que não estão vinculadas à gestão do clima organizacional, pois a empresa passou por uma reestruturação geral nos anos de 2007 e 2008. Estes dados também foram agregados no nível da unidade.

Uma das questões mediu o quanto a unidade mudou nos últimos dois anos e obteve média igual a 2,91 e a outra questão mediu o quanto a empresa mudou nos últimos dois anos e teve média igual a 2,94. Isto mostra que os empregados também percebem as mudanças gerais ocorridas na empresa, mas em menor proporção do que as mudanças que foram decorrentes das ações de melhorias da gestão de clima organizacional. Uma explicação para tal fato, pode ser o escopo das mudanças gerais, a reestruturação que a organização passou pode ter afetado, somente em parte, as agências. A reestruturação pode ser percebida com maior intensidade na sede e nas unidades centrais.

Dentro das organizações existem mudanças que são planejadas e outras que não são planejadas. Porém, todas elas, planejadas ou não, trazem alguma consequência para as organizações. Daí a importância de medi-las. Por isso, Neiva define mudança organizacional como “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os

resultados organizacionais ou para sua sobrevivência” (Neiva, 2004, p. 23).

Com o intuito de responder à terceira questão de pesquisa (*Quais são as expectativas dos clientes em relação ao atendimento prestado nas agências*) foi aplicado um questionário nos clientes, no momento em que eles chegavam na agência, antes do atendimento.

As expectativas têm um papel importante na satisfação do cliente. Por isso, a definição de satisfação do cliente adotada neste estudo afirma que a satisfação do cliente é a resposta dada pelo cliente sobre os serviços prestados no processo de atendimento, sendo esta resposta, o resultado da comparação da avaliação percebida do atendimento prestado em relação às suas expectativas.

A avaliação percebida pelo cliente do atendimento prestado foi medida com a mesma escala aplicada para medir as expectativas do cliente, porém esta escala foi aplicada em momentos diferentes. Enquanto as expectativas foram medidas antes do atendimento, a avaliação foi medida logo após a passagem do cliente pelo atendimento.

Neste trabalho, as expectativas foram maiores do que a avaliação feita no pós-atendimento, ou seja, os clientes chegaram nas agências com altas expectativas e estas não foram totalmente atendidas durante o atendimento.

Após calculada a satisfação do cliente com o atendimento, criou-se uma medida que possibilitou responder à quarta questão de pesquisa (*Como os clientes avaliam a sua satisfação com o atendimento prestado pela agência?*). A partir dos dados da análise fatorial, o questionário mostrou duas características de respostas: respostas relacionadas às agências e respostas direcionadas aos atendentes, seguindo padrão encontrado na literatura.

A satisfação geral do cliente com o atendimento prestado foi calculado através da subtração da média das avaliações com a média das expectativas dos clientes. Os índices de todos os fatores encontrados apresentaram-se negativos, ou seja, as avaliações foram inferiores às expectativas. Este é um indicativo de que as expectativas dos clientes não foram totalmente atendidas pelas agências, gerando uma insatisfação nos clientes. As expectativas dos clientes são mais altas em relação ao que eles recebem nas agências. Para a empresa, fica a recomendação de conhecer essas expectativas que os clientes possuem antes do atendimento para que intervenções possam ser feitas para melhoria nos atendimentos, considerando que essa é uma empresa de prestação de serviços.

O fato dos resultados sobre a satisfação do cliente terem sido índices negativos traz

um questionamento: será esta a melhor maneira de medir a satisfação dos clientes? Esta pesquisa deixa essa reflexão para futuros estudos. De fato e de acordo com o que foi explorado no capítulo de satisfação do cliente, as expectativas são importantes dentro da satisfação do cliente. Porém, pode-se pensar em outras formas de pesar e inserir a expectativa dentro da satisfação do cliente.

As três últimas questões de pesquisa referem-se à relação existente entre as variáveis do estudo. Como o modelo envolveu uma variável dependente (satisfação do cliente) e três variáveis independentes (clima organizacional, percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a percepção de mudança), as questões foram formuladas da seguinte maneira:

- Existe relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente?
- Existe relação entre a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a satisfação do cliente?
- Existe relação entre a percepção de mudança e a satisfação com o cliente?

Para responder estas perguntas foi criado um modelo de pesquisa. Um modelo é uma representação resumida e parcimoniosa da realidade que permite seu exame de maneira ampla, facilitando a identificação de padrões e relações, outrora distantes da percepção do pesquisador (Miles & Shevlin, 2001).

Segundo Pasquali (2003), os modelos teóricos são construídos dedutivamente e precisam ser testados empiricamente para fornecerem um critério de verdade condizente com seu “sistema de saber”, como aponta, a ciência.

A *primeira hipótese* do presente trabalho diz que o modelo apresenta um índice geral de ajuste satisfatório. Para que um modelo represente a realidade e identifique as relações existentes entre as variáveis de forma fidedigna é preciso haver um ajuste do modelo e este possui parâmetros que indicam ser satisfatório ou não.

No presente estudo, o modelo inicialmente proposto não obteve um ajuste satisfatório. Porém, os outros dois modelos criados a partir do modelo inicial, obtiveram excelentes ajustes, o que mostra uma confiança nas relações estabelecidas dentro do modelo.

A primeira relação questionada foi entre o clima organizacional e a satisfação do cliente, que refere-se à *segunda hipótese* do estudo. A hipótese apresentada afirma que

existe uma relação direta entre o clima organizacional e a satisfação do cliente. Esta relação foi comprovada nos dois modelos apresentados.

Através dos modelos testados, descobriu-se que a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente se fortalece quando esta é mediada pela percepção de mudança, principalmente mudanças decorrentes dos resultados da pesquisa de clima organizacional, como é esperado em um modelo mediacional. Na presença das duas variáveis (a mediadora e a independente) há uma redução da relação direta entre as variáveis independente e dependente.

Segundo Abbad e Torres (2002, p.21): “o conceito de mediação implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente”.

Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre *VI* e *VD* de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente, conforme aconteceu no presente estudo.

Alguns estudos encontrados na literatura tentaram relacionar o clima organizacional com a satisfação do cliente. Porém, a maioria dos estudos que tentou fazer esta relação, testaram as relações do clima organizacional com a qualidade dos serviços prestados e não com a satisfação do cliente.

Schneider e cols. (1980) foram os primeiros a ligarem as percepções dos empregados de um clima para o serviço com as taxas de satisfação dos clientes, através de uma coleta de dados com empregados e clientes de 23 agências de um grande banco. Os estudiosos encontraram que muitas variáveis dos empregados foram significativamente relacionadas com a satisfação do cliente com a qualidade do serviço.

Johnson (1996) também estudou a relação entre as percepções dos empregados sobre o clima para o serviço com a satisfação do cliente. O estudo foi realizado com 57 agências de um grande banco. Para que os cálculos pudessem ser realizados, os dados foram agregados no nível da unidade. Os resultados mostraram que todos os componentes do clima para o serviço foram significativamente relacionados com pelo menos uma faceta da satisfação do cliente, sendo que as mais altas relações foram com a satisfação em relação à qualidade do serviço.

Schneider, White e Paul (1998) testaram um modelo que relacionou a percepção dos empregados sobre o clima para o serviço e a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços. Os autores definem *clima para o serviço* como sendo as percepções dos empregados sobre as práticas, os procedimentos e comportamentos que dão recompensa, suporte e atenção ao serviço prestado ao cliente e à qualidade deste serviço.

O estudo de Schneider, White e Paul (1998) foi realizado em 134 agências de um grande banco norte-americano. Os dados coletados dos empregados e dos clientes das agências foram agregados no nível da unidade. Após os dados serem agregados, a análise foi realizada através do modelo de equação estrutural, assim como foi feito no presente estudo. Os resultados encontrados pelos autores dizem que o clima para o serviço e as percepções dos clientes da qualidade do serviço afetam um ao outro o tempo todo.

Davidson (2003) estudou a ligação entre o clima organizacional e a qualidade do serviço em hotéis. O autor propõe um modelo no qual a relação entre o clima organizacional e a satisfação do cliente é mediada pela qualidade do serviço percebida pelos clientes.

Os estudos citados mostram que a Hipótese 2 do presente estudo (existe uma relação direta entre o clima organizacional e a satisfação do cliente) tem fundamento teórico. Entretanto, as mais altas relações mostradas na literatura é entre o clima organizacional e a qualidade do serviço.

A *terceira hipótese* da pesquisa afirma que a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional influencia diretamente a satisfação do cliente. Os resultados encontrados no modelo 1 mostraram existir uma relação direta entre a percepção de mudança decorrente da pesquisa de clima organizacional e a satisfação do cliente, ou seja, os empregados percebem que existe na empresa uma gestão de clima organizacional e esta gestão influencia a satisfação do cliente.

Segundo De Sordi (2005) o termo “gestão” compreende algumas fases como: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. Portanto, para que exista uma gestão, é preciso que todas as etapas do ciclo sejam cumpridas. Quando os empregados percebem as mudanças realizadas de acordo com o planejamento, pode-se dizer que realmente existe uma gestão.

Além de mudanças que são realizadas a partir de um planejamento e uma gestão de

clima organizacional, existem outras mudanças que são feitas na empresa. Estas mudanças também foram medidas nesta pesquisa e relacionadas com a satisfação do cliente.

A *última hipótese* diz que a percepção de mudança influencia diretamente a satisfação do cliente. Os resultados obtidos com o Modelo 2 mostraram que existe uma relação inversa das mudanças mais gerais realizadas na empresa com a satisfação do cliente, ou seja, quanto maior a percepção de mudança do trabalhador, menor é a satisfação do cliente.

Assim, os dados revelaram que quando a mudança é planejada dentro das ações de melhorias da gestão de clima organizacional, esta relaciona-se direta e positivamente com a satisfação do cliente. Entretanto, quando as mudanças são mais gerais e não envolvem a gestão do clima organizacional, esta se torna uma relação indireta e negativa. Isso pode ser explicado pelo escopo das mudanças realizadas na empresa nos últimos dois anos.

Portanto, quanto maior é a percepção da gestão de clima organizacional pelos empregados, maior é a satisfação do cliente. Porém, quanto maior é a percepção dos empregados sobre mudanças que não são ações do clima organizacional, menor é a satisfação do cliente. Uma hipótese para este acontecimento pode estar nas respostas dadas pelos empregados às duas questões gerais sobre percepção de mudança.

Quando perguntado o quanto a sua unidade e a empresa mudou nos últimos dois anos, muitos empregados marcaram no questionário a opção muito e escreveram “para pior”. Se os empregados percebem que ocorreram mudanças para pior na sua unidade de trabalho, provavelmente durante o atendimento o empregado passará para o cliente as insatisfações com as mudanças implementadas, causando a insatisfação do cliente.

Os resultados gerais do presente estudo apresentado anteriormente e discutido neste capítulo indicam que ouvir os empregados e ouvir os clientes pode trazer esclarecimentos e ferramentas para a manutenção de um ambiente agradável de trabalho, e ao mesmo tempo de trazer uma maior satisfação para o cliente e conseqüentemente possibilitar um maior crescimento da empresa, com um aumento da efetividade organizacional.

A presente pesquisa traz diversas contribuições no estudo do clima organizacional, percepção de mudança e satisfação do cliente. O trabalho apresentou uma ferramenta que possibilita medir a gestão de clima organizacional, através da percepção dos empregados sobre mudanças implementadas pela empresa, caracterizando um avanço na área de gestão

empresarial.

Dessa forma, o estudo comprovou a importância de serem realizadas regularmente pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de diagnosticar e identificar aspectos que necessitam de melhorias e a partir daí a implementação de mudanças com foco nas melhorias.

O estudo constitui-se de um avanço no estudo da percepção de mudança, tendo em vista que estudos desta natureza ainda não foram desenvolvidos no Brasil. Apenas implementar mudanças não significa que elas terão o efeito esperado. É necessário saber se os empregados percebem que foram implementadas mudanças, pois é esta percepção que pode afetar na satisfação do cliente.

O método utilizado neste trabalho também constitui-se de um avanço em estudos científicos no Brasil. Esta pesquisa conseguiu uma variabilidade no nível da unidade com agências de diversos estados da federação. A técnica de agregar os dados mostrou-se adequada com o objetivo proposto, pois no nível da unidade foi possível estudar a relação entre dois tipos de respondentes: o empregado e o cliente.

A pesquisa mostrou a importância do estudo da satisfação do cliente. Os resultados mostraram que tanto o clima organizacional quanto a percepção de mudança impactam na satisfação do cliente. Dentro da satisfação do cliente estão envolvidas as expectativas e estas podem ser determinantes na satisfação final do cliente com o atendimento prestado. Os resultados deste trabalho trazem um importante questionamento sobre o cálculo da satisfação final do cliente.

Apesar das diversas contribuições trazidas pelo estudo, ele também possui algumas limitações. O tópico seguinte traz estas limitações e algumas direções para futuras pesquisas.

### **7.1. Limitações e direções para futuras pesquisas**

Apesar das diversas relações encontradas neste estudo, existem algumas limitações que podem ser amenizadas em futuros estudos. Uma limitação diz respeito ao tempo que o clima da organização leva para afetar os clientes e os clientes para afetar o clima organizacional. Sabe-se apenas que ao longo de dois anos, um afetou o outro. Em futuras pesquisas que estejam interessadas em replicar este estudo, seria interessante testar vários períodos de tempos diferentes na exploração da relação recíproca entre empregados e



clientes.

Uma segunda limitação refere-se ao questionário de satisfação do cliente para esta pesquisa. Como a empresa já tinha disponíveis os dados e existia o interesse em relacioná-los foram utilizados os dados secundários fornecidos pela empresa. O instrumento mede muito bem a satisfação do cliente com a agência em relação à diversos aspectos. Entretanto, como mostrado na literatura, seria mais interessante focar o instrumento na qualidade do serviço prestado.

O instrumento de clima organizacional também foi fornecido pela empresa e precisou ser revisado. Seria interessante em futuros estudos desta natureza a construção de um instrumento de clima organizacional que focasse as percepções dos empregados sobre os seus serviços.

## **7.2. Conclusões**

Este trabalho procurou testar as diversas relações existentes entre o clima organizacional, a percepção de mudança e a satisfação do cliente. Apesar das limitações metodológicas do estudo, considera-se que o presente trabalho atingiu seus objetivos principais e apontou importantes implicações práticas teóricas e metodológicas.

A literatura consultada evidencia a existência de um clima organizacional agradável para a obtenção de bons desempenhos, interações positivas e produtivas, satisfação dos clientes, tanto interno quanto externo, dentro de um processo dinâmico e contínuo de estruturação com práticas organizacionais. Isto foi corroborado no presente trabalho e a técnica utilizada foi de grande valia para a obtenção de dados consistentes.

Um aspecto encontrado foi a importância do fator “Relacionamento entre colegas”. Isto mostra que as organizações devem se preocupar com o relacionamento do empregado com outros empregados, no tocante ao compartilhamento de informações, integração, respeito e comprometimento com resultados.

Este trabalho mostrou a importância e efetividade de uma gestão de clima organizacional. Mostrou também a importância de se fazer uma avaliação da percepção de mudança. Além disso, o estudo evidenciou que a gestão do clima organizacional produz alterações na organização que influenciam a satisfação do cliente.

Portanto, o gerenciamento das mudanças, ou seja, a forma como o gestor irá lidar com a mudança, é uma questão que precisa ser valorizada dentro de uma empresa. Assim,

pode-se tentar amenizar resistências que podem vir a ocorrer nos empregados.

Por fim, esta pesquisa se constitui por um avanço no Brasil do estudo do clima organizacional, percepção de mudança organizacional e a satisfação do cliente com o atendimento em uma empresa prestadora de serviços. Além disso, um avanço no estudo da gestão.

Através dos dados encontrados neste trabalho pode-se fazer diversas recomendações à empresa. Esta pesquisa possui um rico material para a elaboração e execução de estratégias visando o crescimento e desenvolvimento da empresa. O estudo mostrou que uma gestão completa e adequada de clima organizacional influencia positivamente na satisfação do cliente. Por isso, deve-se pensar em meios para melhorar o clima organizacional da unidade.

O trabalho apontou uma percepção negativa dos empregados em relação às mudanças que não estavam no planejamento da gestão de clima organizacional e foram efetuadas pela empresa ao longo dos últimos dois anos. Os empregados descreveram no questionário que a empresa mudou muito e “para pior”. Uma recomendação para a empresa seria a adoção de pesquisas frequentes após a implementação de mudanças.

Com o intuito de melhorar o clima organizacional da unidade, recomenda-se à empresa adotar algumas ações no sentido de promover a capacitação dos gestores em habilidades que desenvolvam uma maior integração com as suas equipes de trabalho. Recomenda-se que a capacitação envolva temas relacionados com a comunicação, negociação e gestão de conflitos; desenvolver programas continuados, visando a manutenção e melhoria do ambiente físico e das condições de trabalho, tais como a climatização do ambiente, reposição freqüente de materiais, conservação das instalações e dos equipamentos, dentre outros.

Em relação ao desenvolvimento de futuras pesquisas, tais como a desenvolvida neste trabalho, recomenda-se a replicação desta pesquisa em outras empresas brasileiras e internacionais com o objetivo de confirmar as relações encontradas.

## Referências

- Abbad, G.; Torres, C.V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia Natal*, v.7, Edição Especial, p.19-29.
- Allen, L. A. (1958). *Management & Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Arnold, E. J.; Price, L. Zinkhan, G. (2004). *Consumers*. New York: McGraw-Hill.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R.M. (2002) *Psicologia Social* (3.ed). Rio de Janeiro: LTC editora.
- Barnett, W. P.; Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Bateman, T. S., & Scott, A. S. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas.
- Bateson, J.E.G & Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de Serviços*. (L. Simonini. Trad.) São Paulo: Bookman.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Borges, C. P. (2005) *Satisfação do Consumidor em Serviço de Hotelaria: Construção e Validação de Instrumentos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília – DF.
- Borges, C.P., Pérez-Nebra, A.R. & Torres, C.V. (2006). Satisfação do consumidor: estudos de validação de instrumentos para o turismo nacional. *rPOT*, 6 (1), 166-193.
- Byrne, B. M. (2001) *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Código de defesa do consumidor*. São Paulo, 1999.
- Dale, E. (1973). *Management: Theory and Practice*. 3 ed. New York: McGraw-Hill.
- Davidson, M.C.G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4/5), 206-213.

- De Sordi, J. O. (2005). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva.
- Denison, D.R. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Dunegan, K.; Tierney, P. & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovate climate: examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEE Transaction of Engineering management*, 39 (3), 227-236.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude Structure and Function. In Gilbert, D.T. & Lindzey, G. *The Handbook of Social Psychology* (4 Ed., p. 269-322). New York: McGraw-Hill.
- Empresa (2007). Pesquisa de Clima Organizacional. *Relatório Geral da Diretoria Regional de Brasília*.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do Consumidor*. (C.A.de Menezes. Trad.) Rio de Janeiro: RTC.
- Faria, A. N. (1985). *Introdução à Administração*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Ferreira, A. A.; Reis, A.C.F.& Pereira, M.I. (2006). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias : evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, A.B.H. (2004). Novo Dicionário Eletrônico Aurélio {versão 5.0}.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*, 19, 756-785.
- Forehand, G., & Gillmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-383.
- Fundação Nacional da Qualidade. *Crerios de Excelência*. São Paulo, 2004. 62 p.

- Gentile, C.; Spiller, N. & Noci, G. (2007). "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Componentes that Co-create Value with the Customer". *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
- Giese, J. L. & Cote, J. A., (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1.
- Grönroos C. (1982). A service quality model and its marketing implications. *J Mark*, 18(4), 35-42.
- Haimann, T. (1962). *Professional Management: Theory and Practice*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: Processos Administrativos*. Tradução: André Olympio Mosselman Du Chenory Castro. Revisão técnica: Eunice Lakava Kwasnicka. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman.
- Iacobucci, D.; Ostrm, A. & Grayson, K. (1995). Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 76, 214-224.
- James, L. & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.
- Johnson, J. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Johnson, M. D.; Gustafsson, A.; Andreassen, T. W.; Lervik, L. & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22, 217-245.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

- Karlof, B. (1999). *Conceitos básicos de administração: um guia conciso*. Tradução de Silvia Düssel Schiros. Rio de Janeiro: Rocco.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Koys, D. & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Kozlowski, S. & Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546-553.
- Laros, J. A. (2005). O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. Em Pasquali, L. *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança organizacional: Uma introdução. Em S. M. V. Lima, (Ed.) *Mudança Organizacional. Teoria e Gestão* (pp. 17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 331-348.
- Mallmann, M. L. (2005). *Atuação da Chefia e Clima Organizacional: o caso de uma empresa de Santa Catarina*. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdades Integradas Associação de Ensino de Santa Catarina (FASSESC). Florianópolis.
- Marchetti, R. & Prado, P.H.M. (2001). Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (4), 56-67.
- Marocci, G. & Pozzi, E. (2004). A evolução do clima organizacional. Em: Laner, A. S. & Cruz Jr, J. B. (Orgs.). *Repensando as organizações: da formação à participação* (p. 23-62). Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Martins, M. C. F. (2008). Clima Organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Medeiros, F. C. & Lima, V. M. (2002). Consumidor, Cliente e Paciente: existe alguma diferença? *R. FARN. Natal*, 1 (2), 11-25.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1).
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1994). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- Neiva, E.R. (2004). *Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese apresentada à Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia.
- Neves, J. (2008). Clim Organizacional: uma revisão do construto. *Anais do III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (11), 460-469.
- Oliver, R.L. & DeSarbo, W.S. (1988). Response Determinants in satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 495-507.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.J. (1985). A conceptual model of service quality. *J Mark*, 49(4), 14-31.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994). Reassessment of Expectation as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista Psiquiatria de Clínica*, 25 (5). Edição Especial: 206-213.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria. Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.

- Perillo, R. (2007). *Avaliando a relação entre satisfação e lealdade dos clientes: Estudo em uma população formada por consumidores de produtos e serviços bancários*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília – DF.
- Puente-Palacios, K.E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, 37 (3,), 96-104.
- Rentsch, J. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Rodrigues, A., Assmar E. M. L., & Jablonsky, B. (1999). Atitudes: Conceito, formação e mudanças. In *Psicologia Social* (18 ed., p. 99-148). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Statt, D. A. (1997). *Understanding the Consumer: a psychological approach*. London: Macmillan Business.
- Schneider, B. (1973). The Perception of Organizational Climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57 (3), 248-256. Schneider, B & Bomen, DE. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., White, S.S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-469.
- Spreng, R., Dixon, A., & Olshavsky, R. (1993). The impact of perceived value on consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 5 – 50.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. Harper Collings College Publishers.
- Tam, J.L.M. (2005). Examining the dynamics of consumer expectations in a Chinese context. *Journal of Business Research*, 58, 777-786.
- Tamayo, A. (1999). Valores e Clima Organizacional. Em Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (org.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos* (p.241-268). Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Tavares, M. C. (2000). *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas.



- Tse, D. K., Nocosia, F, N. & Wilton, P.C. (1990). Consumer satisfaction as a process. *Psychology and Marketing* , 7 (3), 177-193.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, (3), 510-540.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In V. Zeithaml (Ed.). *Review of Marketing* (pp. 68-123). Chicago: American Marketing Association.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-387.
- Woodman, R. W. (1989). Evaluation research in organizational change: arguments for a “combined paradigm” approach. *Research in organizational change and development.*, 3, 161-180.

## ANEXOS



**ATENDIMENTO**

QUESTIONÁRIO CORREIOS  
PÚBLICO: ATENDIMENTO  
AGOSTO/2007

Número

CÓD. ENTREVISTADOR

DATA: \_\_\_/\_\_\_/ 2007

HORA INÍCIO

  :  

**APRESENTAÇÃO**

Bom dia/boa tarde/boa noite. Meu nome é \_\_\_\_\_ e sou pesquisador da MDA PESQUISA, uma empresa especializada na realização de pesquisas de opinião. Gostaria de realizar uma entrevista com você abordando aspectos relacionados aos serviços prestados pelos CORREIOS.

Você poderia colaborar respondendo algumas perguntas?

PARA SABER SE EU POSSO TE ENTREVISTAR, PRECISO FAZER 3 PERGUNTAS:

VOCÊ OU ALGUÉM DO SEU DOMICÍLIO TRABALHA NOS CORREIOS?

1. Sim → Substitua o entrevistado
2. Não → Continue a entrevista

É A PRIMEIRA VEZ QUE VOCÊ VEM A UMA AGÊNCIA DOS CORREIOS, OU NÃO?

1. Sim, é a primeira vez → Substitua o entrevistado
2. Não, já vim em outras vezes → Continue a entrevista

QUAL A SUA IDADE?

1. Menos de 16 anos → Substitua o entrevistado

IDADE: [     ]

**ENTREVISTADOR:** Caso necessário, informar o número do telefone 0800 57 00 100 para confirmar a realização da pesquisa

**ANONIMATO:** A MDA PESQUISA garante o anonimato de seus entrevistados. Os resultados são sempre trabalhados em conjunto, respeitando o código de ética da Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa - ABEP

**RECUSA DE RESPOSTA:** Caso você não saiba, ou não queira, responder alguma pergunta, é só avisar que respeitaremos sua decisão

**EXPLIQUE O PROCEDIMENTO**

**ATENÇÃO**

1. Esta pesquisa é realizada da seguinte forma: Primeiro, antes de você iniciar seu atendimento, eu vou fazer algumas perguntas para a sua caracterização e sobre suas expectativas em relação à agência.
2. Na saída, eu estarei aqui na porta para continuarmos a entrevista
3. Você aceita colaborar para o trabalho que estou realizando?

**1. QUAL A SUA ESCOLARIDADE?**

1. Analfabeto
2. Primeiras séries do ensino fundamental incompleto (1ª a 4ª Série do primário incompleto / primário incompleto)
3. Primeiras séries do ensino fundamental completo (1ª a 4ª Série do primário completo / primário completo)
4. Últimas séries do ensino fundamental incompleto (5ª a 8ª Série do ginásio incompleto / ginásio incompleto)
5. Últimas séries do ensino fundamental completo (5ª a 8ª Série do ginásio completo / ginásio completo)
6. Ensino médio incompleto (2º grau incompleto / científico incompleto)
7. Ensino médio completo (2º grau completo / científico completo)
8. Superior incompleto
9. Superior completo
94. Não respondeu

**BLOCO 1 - AVALIAÇÃO GERAL DA EFICIÊNCIA DOS CORREIOS**

**2. \*\* ENTREGAR ESCALA 1 - VERMELHA \*\* NO QUE DIZ RESPEITO À EFICIÊNCIA DOS CORREIOS, EM GERAL, QUAL NOTA VOCÊ DÁ PARA OS CORREIOS?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NADA EFICIENTE		POUCO EFICIENTE		MAIS OU MENOS EFICIENTE		EFICIENTE		MUITO EFICIENTE	

94 - NR

99 - NS

**BLOCO 2 - EXPECTATIVAS**

TODOS NÓS, QUANDO FAZEMOS ALGUMA COISA (COMPRAMOS ALGO ... ENTRAMOS EM UM BANCO ... DENTRE OUTRAS COISAS), TEMOS UMA EXPECTATIVA DE QUE O PRODUTO OU ATENDIMENTO OCORRA DE ACORDO COM O QUE A GENTE DESEJA: SÃO AS NOSSAS EXPECTATIVAS.

NESTE SENTIDO, UMA DAS AVALIAÇÕES QUE PODEMOS FAZER SOBRE A QUALIDADE DE PRODUTOS OU SERVIÇOS É SE ESTÃO DE ACORDO COM A NOSSA EXPECTATIVA, OU SEJA, DE ACORDO COM O QUE DESEJÁVAMOS ANTES DE COMPRÁ-LOS.

VOU PERGUNTAR PARA VOCÊ, NESTE PRIMEIRO MOMENTO, QUAL É A SUA EXPECTATIVA SOBRE DIVERSOS ÍTENS RELATIVOS A UMA AGÊNCIA DOS CORREIOS.

\*\* MOSTRAR ESCALA 2 - AMARELA\*\* PARA ME RESPONDER, GOSTARIA QUE VOCÊ UTILIZASSE ESTA ESCALA DE 1 A 10, SENDO 1 A MAIS BAIXA EXPECTATIVA E 10 A MAIS ALTA.

**3. DE ACORDO COM ESTA ESCALA, QUAL É A SUA EXPECTATIVA EM RELAÇÃO A (AO):**

MUITO BAIXA EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MUITO ALTA EXPECTATIVA
94 - Não respondeu (NR)      99 - Não sabe (NS)											
	1. A prestação de atendimento preferencial para idosos, gestantes e portadores de deficiências										[ ]
	2. Ambiente interno da agência (condições de limpeza e conforto)										[ ]
	3. Aparência externa da agência (conservação, sinalização e atratividade)										[ ]
	4. Apresentação pessoal dos atendentes (aparência e asseio)										[ ]
	5. Conhecimento do serviço pelo atendente (domínio dos diversos aspectos de operacionalização do atendimento)										[ ]
	6. Disponibilidade de produtos e serviços (encontrar o produto procurado)										[ ]
	7. Educação, cordialidade e respeito do atendente no tratamento ao cliente										[ ]
	8. Facilidade de acesso a informações na agência (disponibilidade de informações em caso de dúvida)										[ ]
	9. Funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento										[ ]
	10. Horário de funcionamento da agência										[ ]
	11. Identificação dos atendentes (uso de uniforme e crachá)										[ ]
	12. Localização da agência (facilidade de acesso)										[ ]
	13. Organização da agência (layout, disposição dos guichês, dos serviços, etc.)										[ ]
	14. Sinalização de placas de orientação dentro da agência										[ ]
	15. Sugestão de soluções mais adequadas às necessidades dos clientes										[ ]
	16. Tempo de espera na fila										[ ]
	17. Tempo sendo atendido no guichê (rapidez e agilidade no atendimento)										[ ]

**4. DE UMA FORMA GERAL, QUANTOS MINUTOS VOCÊ CONSIDERA ACEITÁVEL PARA O TEMPO DE ESPERA NA FILA, NA AGÊNCIA, ATÉ CHEGAR AO GUICHÊ? \*\* ANOTAR EM MINUTOS - COLOCAR NÚMERO INTEIRO \*\***

TEMPO ACEITÁVEL → [                      ] 94 - NÃO RESPONDEU (NR)      99 - NÃO SABE (NS)

**5. \*\* MOSTRAR ESCALA 3 - VERDE \*\* AGORA, UTILIZANDO ESTA ESCALA, COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS CORREIOS, DE MODO GERAL?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	94 - NR
PÉSSIMA		RUIM		REGULAR		BOA		ÓTIMA		99 - NS

**ATENÇÃO****ENTREVISTADOR**

- INTERROMPA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E AGUARDE O ENTREVISTADO SER ATENDIDO.
- DEPOIS QUE ELE ACABAR SEU ATENDIMENTO, CONTINUE A ENTREVISTA.

**BLOCO 5 - AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS DE QUALIDADE**

**12. \*\* MOSTRAR ANEXO 8 - CIRCULAR \*\* VAMOS FALAR AGORA DO ATENDIMENTO PRESTADO NAS AGÊNCIAS DOS CORREIOS. DOS ATRIBUTOS DO ATENDIMENTO DE UMA AGÊNCIA DOS CORREIOS QUE ESTOU TE APRESENTANDO, GOSTARIA QUE VOCÊ INDICASSE QUAL O PRIMEIRO MAIS IMPORTANTE, O SEGUNDO MAIS IMPORTANTE ATÉ O QUINTO MAIS IMPORTANTE?**

**ATRIBUTOS MAIS IMPORTANTES** →

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

94 - Não respondeu (NR)  
99 - Não sabe (NS)

**13. AGORA EU GOSTARIA QUE VOCÊ AVALIASSE ESTA AGÊNCIA DOS CORREIOS EM RELAÇÃO A DIVERSOS ASPECTOS. PARA ISSO, VOCÊ DEVE ME DIZER UMA NOTA ENTRE 1 E 10 PARA CADA ASPECTO, SENDO 1 PARA A PIOR NOTA E 10 PARA A MELHOR NOTA**

94 - Não respondeu (NR)

99 - Não sabe (NS)

NOTA

	↓ NOTA
1. A prestação de atendimento preferencial para idosos, gestantes e portadores de deficiência	[ ]
2. Ambiente interno da agência (condições de limpeza e conforto)	[ ]
3. Aparência externa da agência (conservação, sinalização e atratividade)	[ ]
4. Apresentação pessoal dos atendentes (aparência e asseio)	[ ]
5. Conhecimento do serviço pelo atendente (domínio de diversos aspectos de operacionalização do atendimento)	[ ]
6. Disponibilidade de produtos e serviços (encontrar o produto procurado)	[ ]
7. Educação, cordialidade e respeito do atendente no tratamento ao cliente	[ ]
8. Facilidade de acesso a informações na agência (disponibilidade de informações em caso de dúvidas)	[ ]
9. Funcionamento de equipamentos e sistemas de atendimento	[ ]
10. Horário de funcionamento da agência	[ ]
11. Identificação dos atendentes (uso do uniforme e crachá)	[ ]
12. Localização da agência (facilidade de acesso)	[ ]
13. Organização da agência (layout, disposição dos guichês, dos serviços, etc.)	[ ]
14. Sinalização e placas de orientação da agência	[ ]
15. Sugestão de soluções mais adequadas às necessidades dos clientes	[ ]
16. Tempo de espera na fila	[ ]
17. Tempo sendo atendido no guichê (rapidez e agilidade no atendimento)	[ ]

**14. QUANTO TEMPO VOCÊ FICOU ESPERANDO NA FILA HOJE, ANTES DE SER ATENDIDO? \*\* ANOTAR EM MINUTOS - COLOCAR NÚMERO INTEIRO - CASO TENHA SIDO ATENDIDO NA HORA, COLOQUE O VALOR ZERO \*\***

TEMPO NA FILA →

[	]
---	---

94 - NÃO RESPONDEU (NR)

99 - NÃO SABE (NS)

**15. \*\* MOSTRAR ESCALA 4 - CINZA \*\* PENSANDO EM TUDO QUE NÓS FALAMOS ATÉ AQUI, QUAL É O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL COM O ATENDIMENTO DESTA AGÊNCIA OLHANDO NESTA ESCALA?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO		NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO		SATISFEITO		MUITO SATISFEITO		

94 - NR

99 - NS

## Pesquisa de Clima Organizacional - 2007 3º Ciclo Nacional

Colega,

Estamos iniciando o 3º Ciclo da Gestão do Clima Organizacional. **A sua participação é de fundamental importância.** Você está recebendo um questionário que contém afirmativas sobre aspectos do seu trabalho e da Empresa. Você deverá dizer o quanto concorda ou discorda de cada afirmativa. **Para responder, assinale um "X" no quadro correspondente à sua opinião, em cada item.**

Em caso de erro no preenchimento, faça um círculo na resposta incorreta e marque com um "X" sua nova opção.

**Suas respostas não serão identificadas e serão tratadas confidencialmente.** Leia com atenção o conteúdo de cada afirmativa e escolha a alternativa que melhor expresse a sua opinião, tomando como referência o órgão onde você está lotado, o seu trabalho, a sua chefia e seus colegas.

Não existe resposta certa ou errada. A qualidade do resultado da pesquisa depende da sua colaboração:

- Marque **apenas uma** resposta para cada item;
- Não deixe nenhum item sem resposta;
- Após responder este questionário, coloque-o no envelope que segue junto e encaminhe para a área identificada na etiqueta, por meio do setor administrativo da sua unidade de lotação ou deposite-o em qualquer caixa de coleta até a data limite divulgada pela Empresa.

O questionário está dividido em quatro partes. Leia atentamente cada afirmativa antes de dar a sua resposta.

### 1ª PARTE – Neste bloco você responderá sobre a Empresa como um todo.

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
1	Os meios de comunicação adotados pela Empresa facilitam a divulgação das informações aos empregados.					
2	A Empresa tem credibilidade junto aos clientes.	1	2	3	4	5
3	A Empresa comunica com rapidez as informações que são importantes para o meu trabalho.					
4	<del>Minha família valoriza o fato de eu trabalhar na Empresa.</del>	1	2	3	4	5
5	As áreas da Empresa trabalham dentro de um espírito de colaboração e cooperação.					
6	Os Empregados têm confiança nas informações comunicadas pela Empresa.	1	2	3	4	5
7	<del>Meus amigos e vizinhos admiram a Empresa onde eu trabalho.</del>					
8	A comunicação praticada na Empresa favorece o relacionamento da Empresa com o Empregado.	1	2	3	4	5
9	A Empresa tem uma imagem positiva junto à comunidade.					
10	As áreas da Empresa buscam soluções para atender as necessidades de outras áreas.	1	2	3	4	5
11	<del>Minha família dá importância às informações da Empresa recebidas em casa.</del>					
12	A comunicação praticada nos Correios ajuda os empregados a entender a relação do seu trabalho com os objetivos e metas da Empresa.	1	2	3	4	5
13	<del>Recomendo a Empresa como um bom lugar para trabalhar.</del>					
14	As áreas da Empresa trabalham de forma integrada visando atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
15	<del>O trabalho que eu realizo é valorizado pelos clientes, amigos e familiares.</del>					

**2ª PARTE – Agora responda sobre o gestor do órgão/unidade onde você trabalha. Tenha em mente o seu gestor imediato, ou seja, a chefia que faz a sua avaliação (GCR).**

Pesquisa de Clima Organizacional - 2007  
3º Ciclo Nacional

**O gestor do órgão/unidade onde eu trabalho:**

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
16	Conhece bem o trabalho da unidade.					
17	Trata os empregados com respeito.	1	2	3	4	5
18	Transmite aos Empregados as informações da Empresa importantes para o meu trabalho.					
19	Estimula os empregados a buscar o desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
20	Participa da solução das situações de conflito na minha unidade.					
21	Reconhece o resultado do meu trabalho.	1	2	3	4	5
22	Está aberto a críticas e sugestões.					
23	Fornece apoio aos empregados para realizarem as suas tarefas.	1	2	3	4	5
24	Negocia com os empregados as condições necessárias para alcançar as metas de trabalho.					
25	Inspira confiança para tratar problemas com os empregados.	1	2	3	4	5
26	Trata os Empregados com justiça.					
27	Dedica tempo para discutir problemas ligados ao trabalho.	1	2	3	4	5
28	Cumpe o que promete aos empregados.					

**3ª PARTE - Nesta parte você responderá sobre os seus colegas, sobre o seu trabalho e sobre as condições para realizá-lo.**

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
29	Os móveis e equipamentos de trabalho que utilizo são adequados ao uso.					
30	Sinto-me estimulado com o trabalho que eu realizo.	1	2	3	4	5
31	As pessoas com quem trabalho dividem informações.					
32	Os empregados dos Correios têm clareza sobre a importância do seu trabalho para a Empresa.	1	2	3	4	5
33	As condições que disponho para realizar o meu trabalho são adequadas à minha saúde.					
34	O meu trabalho me proporciona realização pessoal.	1	2	3	4	5
35	Confio nas pessoas com quem trabalho.					
36	De modo geral meu ambiente de trabalho é agradável, independente das condições do tempo (temperatura, iluminação, ventilação etc.).	1	2	3	4	5
37	Na minha unidade as pessoas trabalham de forma integrada.					
38	A carga de trabalho atribuída aos empregados é adequada.	1	2	3	4	5
39	No meu local de trabalho as pessoas têm bom relacionamento.					
40	O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas.	1	2	3	4	5
44	Consigo conciliar de modo satisfatório a minha vida pessoal com a minha carga de trabalho.					
42	Sinto-me integrado(a) à minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5

**Pesquisa de Clima Organizacional - 2007**  
**3º Ciclo Nacional**

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
43	Disponho dos materiais, formulários e produtos necessários para a execução do meu trabalho.					
44	Estou satisfeito com o trabalho que eu realizo.	1	2	3	4	5
45	Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho					
46	As condições de segurança física relacionadas com a execução do meu trabalho são adequadas.	1	2	3	4	5
47	As pessoas da minha unidade de trabalho se esforçam para atingir o padrão de desempenho esperado.					

**4ª PARTE – Agora responda sobre as práticas de Recursos Humanos adotadas pela Empresa.**

ITEM	AFIRMATIVA	Discordo totalmente	Discordo na maior parte	Às vezes concordo às vezes discordo	Concordo na maior parte	Concordo totalmente
48	A Empresa oferece oportunidades de treinamento aos Empregados.					
49	Na Empresa os empregados têm oportunidade de participar das atividades de integração (lazer, esporte, cultura).	1	2	3	4	5
50	O clima de trabalho na Empresa é agradável.					
51	As ações realizadas pelo Serviço Social da Empresa são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos empregados.	1	2	3	4	5
52	A Empresa oferece oportunidades de crescimento profissional aos Empregados.					
53	A remuneração que recebo (salário + benefícios) atende as minhas necessidades.	1	2	3	4	5
54	Os cursos e treinamentos oferecidos pela Empresa contribuem para o crescimento profissional dos empregados.					
55	A remuneração paga pela Empresa (salário + benefícios) está compatível com o mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
56	As atividades de integração (lazer, esporte, cultura) favorecem a aproximação do Empregado com a Empresa.					
57	Estou satisfeito(a) com a assistência médica e hospitalar oferecida pela Empresa.	1	2	3	4	5
58	Estou satisfeito(a) com a assistência odontológica oferecida pela Empresa.					
59	Estou satisfeito(a) com os demais benefícios oferecidos pela Empresa.	1	2	3	4	5
60	A minha remuneração (salário + benefícios) está compatível com as atividades que exerço.					
64	Considero que as atividades de integração (lazer, esporte, cultura) contribuem para a melhoria do clima de trabalho na Empresa.	1	2	3	4	5
62	Os treinamentos oferecidos pela Empresa ajudam a melhorar o desempenho dos empregados no trabalho.					
63	A Empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados.	1	2	3	4	5

**VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS.**

**Obrigado pela sua participação!**





Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

**Apresentação:**

Somos pesquisadores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília e estamos realizando uma pesquisa em parceria com a Empresa para conhecer a sua opinião sobre a Gestão do Clima Organizacional da Empresa. Sua colaboração é muito importante. **Desde já agradecemos!** Suas respostas **não serão identificadas e serão tratadas confidencialmente.**

Não existe resposta certa ou errada. A qualidade do resultado da pesquisa depende da sua colaboração:

- Marque **apenas uma** resposta para cada item;
- Não deixe nenhum item sem resposta;
- Após responder este questionário, **coloque-o no envelope que segue junto e encaminhe para a área identificada na etiqueta.**

A Gestão do Clima Organizacional nos Correios é constituída de 5 etapas: 1) Planejamento e Realização da Pesquisa; 2) Análise dos Dados e Divulgação dos Resultados; 3) Elaboração dos Planos e Ação de Melhoria (unidade e corporativo); 4) Implementação das Ações de Melhoria e 5) Avaliação do Processo. Assinale o quanto você conhece sobre a Gestão do Clima Organizacional nos Correios.

- ( ) Nada  
( ) Pouco  
( ) Nem pouco, nem muito  
( ) Muito  
( ) Totalmente

A seguir você encontrará uma série de itens sobre a Gestão do Clima na Empresa, assinale a alternativa que melhor represente a sua opinião, sendo o 1 a que menos representa e 5 a que mais representa.

Avalie se os resultados das Pesquisas de Clima Organizacional desenvolvidas na Empresa contribuíram para as alterações mencionadas abaixo:

ITEM	AFIRMATIVA	Nada	Pouco	Nem pouco nem muito	Muito	Totalmente
1	Orientar a melhoria das relações de trabalho na Empresa.	1	2	3	4	5
2	Implantar planos de ações de melhorias.	1	2	3	4	5
3	Implantar melhorias no ambiente físico de trabalho.	1	2	3	4	5
4	Conciliar de modo adequado a carga de trabalho com a vida pessoal dos empregados.	1	2	3	4	5
5	Melhorar o desempenho da chefia no tocante à gestão da equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
6	Promover a atuação mais efetiva das equipes, em busca dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
7	Promover a melhoria do relacionamento entre os empregados.	1	2	3	4	5
8	Promover uma maior proximidade entre chefes e empregados.	1	2	3	4	5
9	Incentivar a participação dos empregados nos treinamentos oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5

VIRE

ITEM	AFIRMATIVA	Nada	Pouco	Nem pouco nem muito	Muito	Totalmente
10	Implantar ações voltadas para o desenvolvimento profissional dos empregados.	1	2	3	4	5
11	Fortalecer o espírito de equipe na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
12	Criar condições para que os empregados contribuam para a melhoria dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
13	Valorizar os empregados no trabalho.	1	2	3	4	5
14	Desenvolver ações voltadas para o bem-estar dos empregados no trabalho.	1	2	3	4	5
15	Implantar ações voltadas à melhoria das condições de trabalho.	1	2	3	4	5
16	Melhorar a comunicação da Empresa com os Empregados.	1	2	3	4	5
17	Aprimorar o relacionamento entre as áreas da Empresa, com vistas ao atingimento dos objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5

- Você considera que, nos últimos 2 anos, a sua unidade mudou:
  - Nada
  - Muito pouco
  - Nem pouco, nem muito
  - Muito
  - Totalmente
- Você considera que, nos últimos 2 anos, a empresa mudou:
  - Nada
  - Muito pouco
  - Nem pouco, nem muito
  - Muito
  - Totalmente
- Seu nível de escolaridade é:
  - Fundamental (1º. grau)
  - Nível médio (2o. grau)
  - Superior incompleto
  - Superior completo
  - Pós-graduação
- O nível do seu cargo na Empresa é:
  - Médio
  - Técnico
  - Superior
- Sexo:
  - Masculino
  - Feminino
- Estado Civil:
  - Solteiro
  - Casado ou união estável
  - Divorciado ou Separado
  - Viúvo
- Idade: \_\_\_\_ anos.
- Tempo de empresa:
  - Menos de 1 ano
  - Entre 1 e 2 anos
  - Entre 2 e 5 anos
  - Entre 5 e 10 anos
  - Mais de 10 anos
- **Unidade de Lotação do empregado.** ATENÇÃO: O código ao lado **não** identifica o empregado!

**Obrigado pela sua colaboração!**

JULIANA DE BRITO SEIXAS NEVES  
Mestranda em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações - Universidade de Brasília (UnB)

ELAINE RABELO NEIVA  
Professora Doutora do Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília (UnB)