



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DA GLAMOUR CALÇADOS COM  
BASE NA PERCEPÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

**GENILDO ANGELO DO NASCIMENTO**

Campina Grande - 2009

**GENILDO ANGELO DO NASCIMENTO**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DA GLAMOUR CALÇADOS COM  
BASE NA PERCEPÇÃO DE SEUS COLABORADORES**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Maria Angeluce S. Perônico Barbotin, Mestre.

Campina Grande - 2009

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Genildo Angelo do Nascimento  
**Aluno**

---

Maria Angeluce S. Perônico Barbotin, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Eliane Ferreira Martins  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2009

**GENILDO ANGELO DO NASCIMENTO**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DA GLAMOUR CALÇADOS NA PERCEPÇÃO  
DOS SEUS COLABORADORES**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Maria Angeluce S. Perônico Barbotin  
Professora Orientadora

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
Examinadora

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre  
Examinadora

Campina Grande - 2009

À Maria José Angelo,  
pela realização de um sonho que  
Deus preferiu que a senhora não  
presenciasse.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por permitir a realização de um sonho tão especial, e por me dar força nos momentos difíceis dessa caminhada.

Aos meus pais, que sempre se esforçaram para oferecer o que há de melhor para mim e para minha irmã, e por sempre me encorajarem a seguir adiante nos estudos.

À minha irmã Thayse pelo incentivo dado em todas as horas.

À Valquiria, por sempre estar ao meu lado me dando inspiração para meus trabalhos.

Aos amigos, Álysson, Andréa, Geane, Thomas, e todos os outros companheiros que compartilharam comigo momentos bons e maus durante a vida acadêmica.

Ao amigo Vausney e a todos que fazem a Glamour Calçados, por permitirem a realização desse estudo em seu ambiente de trabalho.

Aos companheiros Jorge, Israel e Sérgio, que durante minha vida acadêmica, dividiram comigo as dificuldades e as alegrias de uma Residência Universitária.

Aos professores do curso de Administração, por oferecerem sempre aos alunos o máximo de dedicação na transmissão dos conhecimentos. E de maneira especial à professora Angeluce, por aceitar ser minha orientadora sempre estando disposta a ajudar-me, ainda que preciso sacrificar sua vida particular.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram nesta conquista.

NASCIMENTO, Genildo Angelo do. O clima organizacional da glamour calçados com base na percepção de seus colaboradores. 58 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

## RESUMO

A realização do estudo de Clima Organizacional é uma importante oportunidade para entender como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente organizacional. O principal objetivo deste estudo é conhecer o Clima Organizacional da Glamour Calçados, na percepção dos seus colaboradores. Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa do tipo exploratória descritiva, sendo realizado um estudo de caso que foi aplicado na Glamour Calçados. A coleta de dados realizou-se por meio de um questionário composto por 54 questões objetivas, onde se avaliou as variáveis remuneração e reconhecimento, orgulho, suporte, relações, liderança, clareza organizacional e carga de trabalho. A mensuração dessas variáveis foi feita por meio da Escala de Likert, composta por cinco alternativas: discordo, discordo parcialmente, neutralidade, concordo parcialmente e concordo. De acordo a análise dos resultados obtidos, pôde-se concluir que o Clima Organizacional existente na Glamour Calçados, pode ser classificado como “BOM” ou “FAVORÁVEL”, porém fazendo-se necessárias algumas melhorias para a manutenção dessa classificação.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Pesquisa de Clima Organizacional.

NASCIMENTO, Genildo Angelo do. The organizational climate of glamor shoes based on the perception of its employees. 58 f. Monografia (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

## **ABSTRACT**

In the study of organizational climate is an important opportunity to understand how employees feel on the organizational environment. The main objective of this study was to determine the organizational climate of Sexy Shoes in the perception of its employees. For this work was used to search the type exploratory descriptive, and made a case study that was applied to the Fashion Footwear. The data collection was carried out using a questionnaire composed of 54 objective questions, which assessed the variable pay and recognition, pride, support, relationships, leadership, organizational clarity and workload. The measurement of these variables was made using the Likert Scale, which consists of five alternatives: disagree, partially disagree, neutral, agree and partly agree. According to analysis of results, it was concluded that the organizational climate exists in Fashion Footwear may be classified as "good" or "favorable", but making some improvements are necessary to maintain the rating.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational Climate. Organizational Climate Research.



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Distribuição dos colaboradores quanto ao gênero.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 2: Distribuição dos colaboradores quanto a sua faixa etária.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 3: Distribuição dos colaboradores quanto ao seu estado civil.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 4: Distribuição dos colaboradores quanto ao seu grau de instrução.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 5: Distribuição dos colaboradores quanto à satisfação à remuneração e reconhecimento.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 6: Distribuição dos colaboradores quanto ao orgulho em relação ao seu trabalho.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 7: Distribuição dos colaboradores quanto suporte às tarefas.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 8: Distribuição dos colaboradores quanto às relações interpessoais.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 9: Distribuição dos colaboradores quanto à liderança.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 10: Distribuição dos colaboradores quanto à clareza das metas.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 11: Distribuição dos colaboradores quanto à carga de trabalho.....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
<b>2.1.1 Conceituando Cultura Organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 Componentes da Cultura Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Tipos de Cultura Organizacional.....</b>	<b>17</b>
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
<b>2.2.1 Conceituando Clima Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Variáveis que afetam o Clima Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Tipos de Clima Organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.4 Avaliando o Clima Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.5 Modelos de Estudo de Clima Organizacional.....</b>	<b>25</b>
2.2.5.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	26
2.2.5.2 Modelo de Kolb.....	26
2.2.5.3 Modelo de Sbragia.....	27
<b>2.2.6 Contribuições na pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 3 – ASPÉCTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	31
3.3 INSTRUMENTO E COLETA DOS DADOS.....	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	33
3.5 AMBIENTE DA PESQUISA.....	33
<b>3.5.1 Conhecendo a empresa.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES.....	37
<b>4.1.1 Gênero.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.2 Faixa Etária.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3 Estado Civil.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.4 Grau de Instrução.....</b>	<b>38</b>
4.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39
<b>4.2.1 Remuneração e Reconhecimento.....</b>	<b>39</b>

<b>4.2.2 Orgulho.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.3 Suporte.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.4 Relações.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.5 Liderança.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.6 Clareza Organizacional.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.7 Carga de Trabalho.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>54</b>

# CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo onde as mudanças acontecem de maneira cada vez mais rápidas, somente a motivação dos funcionários não é mais suficiente para garantir o sucesso organizacional. É necessário buscar o comprometimento dos colaboradores, fazer com que eles possam trabalhar em ambientes que favoreçam a produtividade, a comunicação e a valorização do indivíduo como pessoa.

A satisfação do cliente interno pode determinar o sucesso ou não de uma organização, seja privada ou pública. Fatores como relacionamento, liderança, reconhecimento, condições de trabalho, podem influenciar no comportamento das pessoas que compõem a organização. Segundo Barçante & Castro (1999 apud MELLO 2004) um dos fatores que pode se tornar um diferencial competitivo das organizações é “ouvir a voz do cliente interno”, pois assim pode-se alcançar a satisfação do cliente externo. Portanto uma análise de clima organizacional pode fornecer uma visão interna e externa da organização, pois leva a busca de uma satisfação tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos, o que pode ser um diferencial num mundo onde qualquer vantagem competitiva pode ser crucial.

O Clima organizacional está voltado para o meio interno de uma organização, é como uma atmosfera psicológica própria. Esse Clima pode dizer respeito a um ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou mesmo da organização como um todo. (CHIAVENATO, 1994, p. 92)

Conhecer o Clima Organizacional é tornar possível a identificação de fatores que possam levar a organização a alcançar suas metas. O estudo do Clima Organizacional pode ajudar na compreensão das pessoas envolvidas na organização, e assim facilitar o entendimento de todo o processo, pois como afirma Macêdo (2006) ele é uma reflexão que os colaboradores têm quanto às respostas a suas necessidades e perspectivas pessoais na organização.

Conhecendo então a importância do Clima Organizacional, este trabalho busca responder a questão: “qual é o clima organizacional existente na Glamour Calçados na percepção dos seus colaboradores?”

Visto que a Glamour Calçados é uma empresa que trata diretamente com o público consumidor, conhecer os fatores que possam servir de estímulo aos colaboradores, é muito importante para a obtenção dos objetivos almejados. Fazer com que o cliente perceba um clima amistoso e elevadamente bom, torna-se um ponto decisivo para sua afirmação no setor

onde a organização está inserida, pois esse clima acaba por se refletir no atendimento ao cliente.

Os estudos sobre Clima Organizacional são recentes na Teoria Administrativa, como nos apresenta Chiavenato (2003), surgiu na Teoria da Contingência onde representa o quadro mais amplo da influencia ambiental sobre a motivação, sendo retomado na Teoria do Desenvolvimento Organizacional, em que está envolvida com fatores como o tipo da organização, tecnologia utilizada, política da companhia, metas operacionais, além de atitudes e comportamentos influenciados pelos fatores sociais.

Entretanto, os trabalhos acadêmicos, artigos e livros, que tratem de maneira mais específica sobre o tema, são poucos. Desta forma este trabalho busca também contribuir para a consolidação da Teoria sobre Clima Organizacional.

Desta forma, este trabalho busca alcançar o seguinte objetivo geral: Analisar o Clima Organizacional existente na Glamour Calçados na percepção dos seus colaboradores internos.

Para o alcance do objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

⇒ Conhecer a concordância dos colaboradores em relação às variáveis que influenciam o Clima Organizacional;

⇒ Descrever o clima percebido pelos colaboradores na organização;

Este trabalho possui uma estrutura de cinco capítulos, onde no primeiro encontra-se a apresentação do tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da estrutura do estudo.

No capítulo segundo, é apresentada a fundamentação teórica do estudo, onde foram abordados conceitos referentes ao tema estudado.

O capítulo terceiro aborda a metodologia utilizada no estudo, tais como tipo de pesquisa utilizada, população, instrumento e coleta de dados e o tratamento dos dados, juntamente com a identificação da organização estudada.

O capítulo quarto traz os resultados da pesquisa, através da apresentação dos dados e as respectivas análises.

Por fim, no capítulo quinto, são apresentados, considerações finais, recomendações finais, que poderão contribuir para manutenção de um Clima Organizacional favorável.

# CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão abordados os aspectos teóricos que fundamentaram esse estudo, tais como: cultura organizacional; clima organizacional; importância do clima organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho.

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Inicialmente, ao se falar de clima, se faz necessária uma compreensão do conceito de cultura organizacional, de seus componentes e das formas como diversos autores têm classificado os tipos de cultura.

#### **2.1.1 Conceituando Cultura Organizacional**

Conforme define Daft (2005, p.65), cultura organizacional é “um conjunto de crenças, entendimentos e normas importantes, que os membros de organização compartilham”. Para o autor, a cultura vem a ser um modelo de valores e suposições compartilhadas sobre como são feitas as coisas dentro da organização.

Dessa forma, cada organização possui uma cultura própria com elementos que a diferencia das outras organizações. Segundo Luz (2003), a “cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser”.

É pela cultura que as organizações orientam o caminho dos seus colaboradores, e fixam um perfil de atuação. Segundo Robbins (2002 apud PEREIRA 2004) a cultura deixa claro a “maneira como as coisas são feitas aqui”. Dessa forma a cultura exerce um importante papel para que as organizações alcancem seus objetivos.

Tradicionalmente a cultura de uma organização, assim como a de uma sociedade, é repassada entre seus membros dos mais velhos para os mais novos, porém essa não é a única forma para conhecê-la. Vale ressaltar a afirmação de Schein (2001 apud LUZ 2003) de que existem três forças que influenciam na construção da cultura, que são as crenças, valores e



pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e novas crenças; valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

Ainda segundo Schein (1989 apud LUZ 2003 p. 33),

Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Assim pode-se notar que uma cultura se forma de maneira consensual, onde os membros de um grupo buscam uma resposta apropriada ao padrão do mesmo. Isso facilita para que essa cultura seja difundida entre os demais membros e não somente adotá-la como uma regra.

Dessa forma a cultura é mantida e cultivada pela organização, sendo como se fosse um elo entre a idéia de seus fundadores e os novos valores que norteiam a organização. Assim pode-se dizer que a formação da cultura organizacional é um processo que vai desde o estabelecimento de suas metas e valores pelos fundadores, até os novos pressupostos trazidos pelos novos membros.

Oferecer resistência à cultura organizacional pode ser fulminante para a continuidade de um membro na organização, pois como Chiavenato (2004, p. 121) afirma a “cultura organizacional é a maneira de pensar e fazer as coisas, compartilhada por todos, e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização”.

Schein (2001 apud LUZ 2003) afirma que a cultura organizacional pode ser estudada em três níveis distintos, a saber:

1. Nível dos Artefatos Visíveis: fáceis de obter, porém difíceis de interpretar. É a disposição física, as vestimentas, os padrões de comportamento.
2. Nível dos Valores: valores manifestos na cultura, ou seja, o que as pessoas julgam ser a razão do seu comportamento. Na maioria das vezes são idéias.
3. Nível dos Pressupostos: determina como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *assumido*, vai passando para o nível do inconsciente.

Esses níveis de cultura organizacional são formados por alguns componentes que são indispensáveis para a caracterização da cultura da organização, e que serão apresentados a seguir.

### 2.1.2 Componentes da Cultura Organizacional

A cultura organizacional requer um elevado grau de interação entre os membros da organização de forma a que haja uma sinergia em busca dos objetivos organizacionais. Esse relacionamento entre os membros possibilita o surgimento de uma série de elementos que compõem a cultura de uma organização.

Ao analisar a cultura organizacional é possível perceber que ela é composta por componentes que nos são apresentados por Luz (2003) e são apresentados no quadro a seguir:

<b>Componentes</b>	<b>Definição</b>
Valores	Definições do que é importante para se alcançar os objetivos.
Crenças e pressupostos	Expressam aquilo que é verdade na organização, formados a partir de alguns valores que foram adequados.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas para tornar a cultura mais visível.
Mitos e estórias	Representam figuras imaginárias que reforçam as crenças com o intuito de manter certos valores históricos.
Tabus	No processo cultural, eles têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não - bem vistas ou não permitidas.

Fonte: adaptado de Luz (2003)

**Quadro 1: componentes da Cultura Organizacional**

O entendimento e interpretação desses componentes da Cultura Organizacional é o que ajuda os administradores a moldar a cultura da organização, que em geral, baseada nesses fatores, segue a tipificação que será apresentada a seguir.

### 2.1.3 Tipos de Cultura Organizacional

Handy (1976 apud ESTRADA 2002) cita quatro tipos de cultura, que estão associadas às formas de liderança que geralmente são encontradas nas organizações: Cultura do Poder, Cultura do Papel, Cultura da Tarefa e Cultura da Pessoa. A seguir serão detalhadas as características de cada tipo de cultura:

- Cultura do Poder: encontrado normalmente em pequenas empresas que dependem de uma fonte centralizada de poder, que geralmente é o dono. As decisões são tomadas com base nos resultados. São pouco burocráticas
- Cultura do Papel: nesse tipo de cultura é dada muita ênfase na descrição dos papéis ou cargos, e não nas pessoas que os exercem. Não é necessário ir além do que o seu papel determina. As organizações com essa cultura são mais resistentes à mudanças.
- Cultura da Tarefa: a cultura está orientada para a atividade, buscando reunir recursos e pessoas certas para realizá-la. É bem flexível e sensível ao mercado, porém é um pouco complicado para controlar.
- Cultura da Pessoa: o indivíduo é o ponto central e segue tendências próprias. A hierarquia e o controle são difíceis de serem seguidos. São encontradas poucas organizações que seguem esse tipo de cultura.

Daft (2005), também classifica quatro tipos de culturas, que se baseiam em duas dimensões: (1) até que ponto o ambiente externo solicita flexibilidade e estabilidade; e (2) até que ponto o foco estratégico da organização é interno ou externo. Para o autor, os quatro tipos de cultura, ligados a essas diferenças são:

- Cultura da adaptabilidade: surge em ambientes que necessitam de respostas rápidas e decisões de alto risco. As organizações precisam agir rapidamente para responder às mudanças do ambiente;
- Cultura de realização: voltada para servir clientes específicos no ambiente externo, e que não necessita de muita flexibilidade. Busca resultados que valorizem a competitividade, a agressividade, iniciativa pessoal para alcançar os resultados;
- Cultura de clã: voltada para o envolvimento e participação dos funcionários para rapidamente satisfazer as necessidades em mudança no ambiente. Esse tipo de cultura colocar um alto valor nos funcionários;
- Cultura burocrática: possui um foco interno voltado para o ambiente estável. A valorização vem do seguimento as regras. Grande parte dos administradores está se afastando desse tipo de cultura por conta da necessidade de flexibilidade.

Contudo, não se pode afirmar qual tipo de cultura é a melhor ou a menos indicada. Uma cultura que não seja a opção mais correta para uma organização, pode ser a mais

adequada para outra, o que vai definir esse grau de funcionalidade é o ambiente em que a organização está inserida, seu ramo de atuação, seu foco. Entretanto, Chiavenato (2003) afirma que as organizações devem buscar culturas que sejam flexíveis e de fácil adaptação, para que obtenham maior eficiência e eficácia de seus membros e assim possam adentrar nas mudanças do mundo atual.

A cultura da organização não é permanente nem estática, como afirma Chiavenato (2003), porém ela sofre alterações com o passar do tempo, dependendo de condições externas e internas. Uma dessas condições internas, e que pode servir para mudança da cultura de uma organização, é o Clima Organizacional, tema central deste trabalho e será apresentado agora.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Constituindo a principal coluna desse estudo, o Clima Organizacional ainda não é totalmente acordado entre os autores, mas como ressalta Mello (2004) é de modo crescente um assunto de pesquisas nacionais e estrangeiras.

Para uma melhor compreensão passa-se a seguir a explorar o conceito de Clima Organizacional, bem como as variáveis que o afetam.

### 2.2.1 Conceituando Clima Organizacional

Tratar de clima organizacional é um pouco polêmico, pois muitos autores reportam clima organizacional como sinônimo de cultura organizacional. Neste sentido Souza (1978, p.38 apud MELLO 2004, p.55) afirma que é mais fácil encontrar os efeitos do clima nas pessoas do que descobrir os fatores que levam a determinados climas, comparando-o com um perfume onde se sente seu efeito mas não se conhece seus ingredientes, reportando o clima a um ambiente relacional onde as pessoas rendem de acordo com a influência sofrida por esse clima. Esse ambiente é muito importante pois como reporta Abbey e Dickson (1983 apud LIMA & STANO 2004) sua qualidade é resultante do comportamento e conduta dos membros, e direciona as atividades a serem executadas.

Chiavenato (1994, p. 92), traz as seguintes considerações sobre Clima Organizacional:

Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Dessa forma, o Chiavenato nos mostra que a motivação no ambiente de trabalho, está ligada ao clima existente, e se o clima for favorável, gera satisfação. Nesse sentido de clima relacionado à satisfação do cliente interno, Robbins (2002, p.78 apud PEREIRA 2006, p. 26) afirma que “funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização”. Para Chiavenato (1997, p.53) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”.

Para Luz (2003, p. 20), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Ainda na sua compreensão, a responsabilidade de administrar o clima em uma organização é da administração de recursos humanos. Dessa forma, para a determinação do padrão ideal de clima organizacional são considerados aspectos variados como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros possíveis fatores que podem ser acrescentados à pesquisa do Clima Organizacional.

O estudo do clima organizacional objetiva a busca de distorções no processo administrativo, que possam ser analisadas pela direção das organizações, e se necessário, tomar medidas corretiva que evitem futuros problemas.

As atitudes e expressões dos colaboradores da organização são exemplos da manifestação do clima organizacional, assim através das transações com o ambiente pode-se perceber o clima organizacional.

Porém, o clima organizacional passa por constantes mudanças, adaptando-se a cada situação vivenciada pela organização, já que muitos fatores podem alterá-lo, ou à seus resultados. Tachizawa (2000, p. 240) afirma que o clima organizacional deriva de alguns fatores, a saber:

- a) Normas e valores do sistema formal e da reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- b) Histórias de disputas internas e externas na organização;

- c) Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- d) Processos de trabalho;
- e) Comunicação interna e;
- f) Percepção dos fatos.

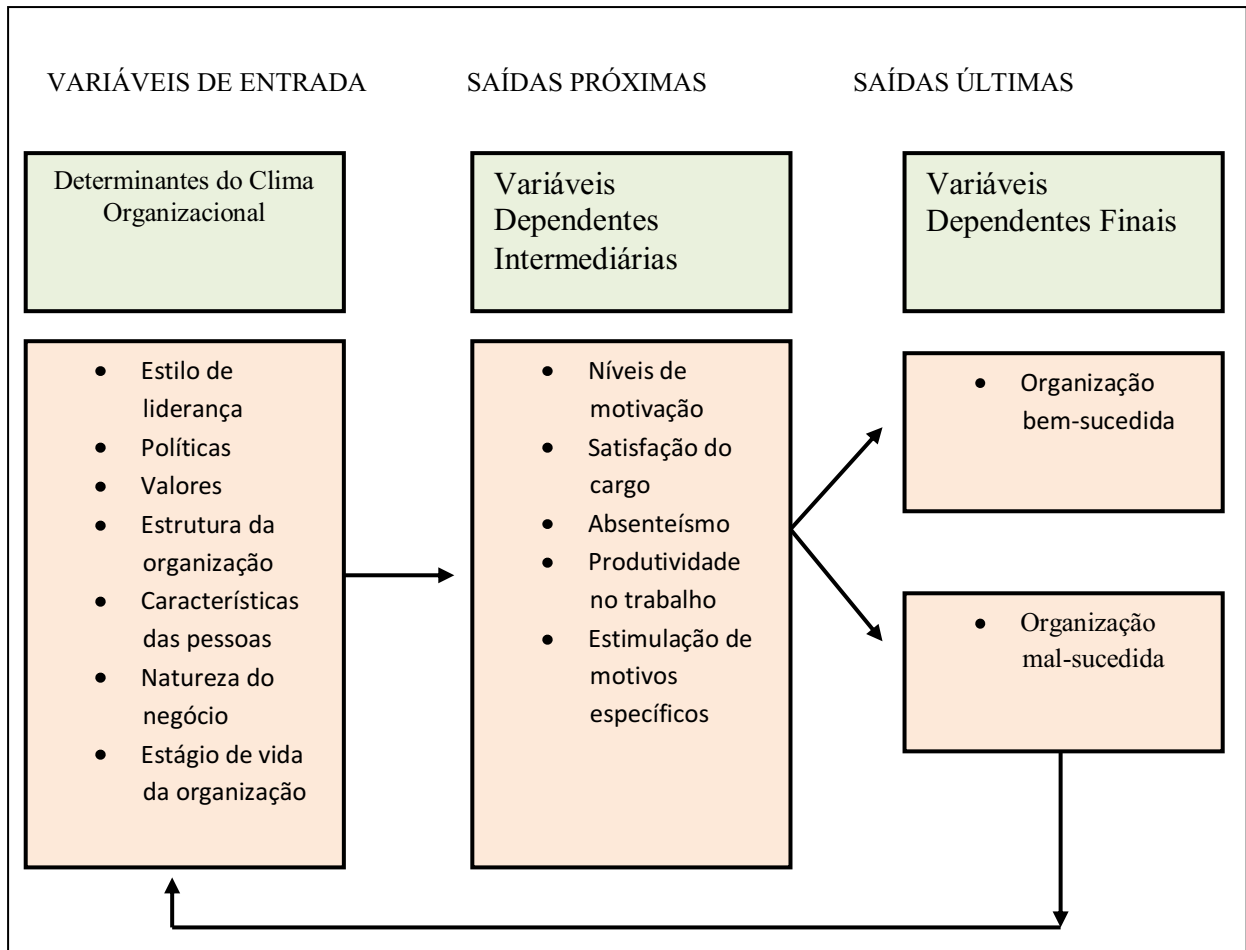
Esses fatores tornam-se importantes por fazer referência direta aos aspectos internos da organização, e por provocarem reações diferentes nos participantes.

Ainda discutindo os fatores, Chiavenato (2002, p.524) destaca que “o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, dos colaboradores e do ramo de negócio empresarial”. O mesmo autor ainda afirma que um clima organizacional pode ser criado em um espaço de tempo não muito grande, mas que as características do clima permanecem relativamente estáveis.

Portanto, esses fatores quando agrupados, acabam por gerar algumas variáveis que vêm a influenciar no Clima Organizacional. Essas variáveis serão expostas a seguir.

### **2.2.2 Variáveis que afetam o Clima Organizacional**

Será possível perceber a seguir que Chiavenato (2002) agrupa os fatores expostos anteriormente em três variáveis que afetam diretamente o clima organizacional. Estas condições são classificadas pelo autor da seguinte forma:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2002

Figura 1: Fatores determinantes do clima organizacional

Dessa forma, os fatores que determinam o Clima Organizacional, as Variáveis de Entrada, que podem ser externos ou internos à organização, acabam por provocar algumas reações nos colaboradores, que poderá influenciar no seu trabalho, essa influencia ou Saída Próxima, está intimamente ligada com o bom aproveitamento dos colaboradores no seu trabalho. Por sua vez, se essas Saídas Próximas forem positivas, levará a prosperidade da organização, se não, essa frustração passará e ser um das Variáveis de Entrada do início do ciclo. O sucesso ou fracasso da organização vem a ser as Saídas Últimas, ou Variáveis Dependentes Finais.

### 2.2.3 Tipos de Clima Organizacional

O clima organizacional muitas vezes é responsável por impactos significativos dentro da organização, sejam eles positivos ou negativos, em fatores como motivação, capacidade de

realização e a satisfação dos clientes internos. Portanto todos devem interagir para buscar manter um clima que seja favorável a todos os membros da organização. Dessa forma, Barçante e Castro (2006, apud LUZ 2003, p. 23) afirma que o Clima Organizacional deve ser encarado como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da Qualidade Total, para a satisfação dos clientes, internos e externos, já que ninguém que esteja insatisfeito e descontente em seu ambiente de trabalho se dedicará totalmente à execução de suas tarefas.

Luz (2003, p. 46) classifica o Clima Organizacional da seguinte forma:

- a) Bom - É quando o ambiente organizacional gera sentimentos positivos de confiança, alegria, satisfação, dedicação, entusiasmo, participação, comprometimento, entre outros. O clima é bom quando se evidencia o orgulho dos colaboradores em participar da organização.
- b) Ruim – É aquele que prejudica a qualidade do atendimento e dos serviços, onde predomina a insatisfação, que gera sentimentos negativos nos colaboradores, como desânimo, tensão, medo, insatisfação, discórdia, desinteresse pelo cumprimento das tarefas e resistência às ordens.
- c) Neutro – é quando se verifica que os dois parâmetros (bom e ruim) encontram-se em equilíbrio.

Outra classificação de Clima Organizacional é apresentada por Chiavenato (1997, p. 53), que afirma que o clima organizacional é favorável, se ele proporciona a satisfação das necessidades de cada um dos participantes. Sendo desfavorável quando essas necessidades não são satisfeitas. Para o autor, o clima influencia no estado motivacional das pessoas, no seu desempenho e na satisfação no trabalho, mas esse clima também sofre influência desses fatores.

Neste trabalho, para a classificação do Clima Organizacional existente na organização estudada, serão utilizadas as tipologias apresentadas, tanto por Luz (2003), quanto a exposta por Chiavenato (1997).

#### **2.2.4 Avaliando o Clima Organizacional**

Devido às novas exigências do mercado desenvolveu-se a Gestão de Pessoas que tem como finalidade “criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.” (CHIAVENATO, 1979,



apud LUZ. 2003, p. 40). Dessa forma as pessoas são os mais importantes recursos organizacionais, possuidores de desejos, aspirações e necessidades. Assim, é necessário avaliar periodicamente o clima e os aspectos que influenciam no comportamento organizacional e desenvolver estratégias que mantenham os colaboradores motivados e satisfeitos, pois se sabe que o desempenho organizacional pode ser melhorado com a criação um clima que satisfaça as necessidades dos indivíduos da organização e que simultaneamente transferira essa motivação para a realização dos objetivos da organização.

Em outras palavras, avaliar o clima nas organizações constitui uma oportunidade de identificação de pontos fortes e fracos, realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios e serve também para “atacar” os principais problemas organizacionais e, desse modo, apontar as devidas sugestões para melhorar o clima dos colaboradores que influencia nos resultados.

Segundo Luz (2003, p. 25-26), “há duas formas de avaliação do clima e dois níveis de responsabilidade”, a saber:

- a) Avaliação Setorial: cada gestor é responsável por ouvir individualmente os desejos e necessidades dos membros de sua equipe
- b) Avaliação Corporativa ou Institucional: o clima organizacional é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, competindo a ele ouvir todas as críticas e sugestões dos colaboradores, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho.

Para que se efetue a avaliação do Clima Organizacional é necessária à aplicação de uma pesquisa feita junto aos colaboradores da organização, que tem por objetivo analisar o seu ambiente interno e externo, o grau de motivação, satisfação e integração dos colaboradores informando, dessa forma, os pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Ribeiro (2007) define os seguintes procedimentos necessários a se fazer numa avaliação de clima organizacional:

- a) A organização deverá informar quantas pessoas participarão da avaliação e quais os setores que serão avaliados.
- b) Será marcado um dia para ser feita a avaliação com a distribuição, em lugares de circulação da organização, de cartazes convocando para o “Dia da Opinião”.
- c) No dia aprazado será distribuído o instrumento denominado “Como é que você está se sentindo?” E que propõe 5 alternativas de auto-classificação e orienta como responder o teste, que não deve ser identificado.

- d) A distribuição deve ser feita nos setores que foram indicados para serem avaliados, sendo feita à coleta por setor.
- e) Os instrumentos preenchidos, devidamente identificados por setor, devem ser enviados para que sejam processados.
- f) No prazo combinado, será enviado o resultado da avaliação em tantas cópias quantas foram solicitadas.

Além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam, as organizações devem ir um pouco mais além e também devem conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem. Dessa maneira elas poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam o ambiente da empresa.

Na pesquisa, o instrumento geralmente utilizado para o levantamento do clima é a entrevista, ou seja, a aplicação de questionário junto aos colaboradores da organização, tendo como objetivo identificar e corrigir as possíveis falhas que afetam o ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que não existe uma Pesquisa de Clima padrão. Cada organização adapta o questionário a sua realidade, linguagem e cultura de seus funcionários. Além do mais, para que ela tenha sucesso na mensuração do clima organizacional é imprescindível: credibilidade no processo, sigilo e confiança. Uma pesquisa de clima organizacional realizada sem esses fatores pode gerar um problema de grandes proporções.

A seguir serão expostos modelos genéricos de pesquisa de clima organizacional, que subsidiaram o estudo de caso desta monografia.

### **2.2.5 Modelos de estudo de Clima Organizacional**

Segundo Mello (2004, p. 24), a “pesquisa de clima organizacional” é o instrumento utilizado para avaliar um clima de uma organização, buscando levantar opiniões que assinalem a percepção e representação da realidade da organização.

Existem diversos modelos desenvolvidos para o estudo do clima organizacional, que propõem diferentes fatores e variáveis para mensuração do clima organizacional. Segundo Bispo (2007) existem três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional para serem aplicados em empresas genericamente, a saber:

### 2.2.5.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968 apud BISPO, 2007) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- a) Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
- b) Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
- c) Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
- d) Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
- e) Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- f) Cooperação: percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
- g) Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
- h) Identidade: sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
- i) Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Segundo Bispo (2007) este modelo foi o primeiro a ser testado em organizações de grande porte, e os seus resultados comprovaram a importância da realização de estudos sobre o clima organizacional, reforçando algumas teses do movimento Comportamentalista.

### 2.2.5.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (1986 apud BISPO, 2007) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- a) Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- b) Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- c) Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- d) Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Esse modelo é apresentado por Bispo (2007) como uma tentativa de aperfeiçoamento do modelo de Litwin e Stringer, a partir dos estudos da Psicologia Aplicada às Organizações, surgindo 20 anos após o primeiro modelo apresentado.

### 2.2.5.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983 apud BISPO, 2007), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- a) Estado de Tensão: descreve o quanto às ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
- b) Ênfase na Participação: descreve o quanto às pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

- c) Proximidade da Supervisão: descreve o quanto à administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.
- d) Consideração Humana: descreve o quanto às pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
- e) Autonomia Presente: descreve o quanto às pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
- f) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
- g) Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- h) Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.
- i) Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- j) Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
- k) Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto à organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto à organização facilita seus trabalhos principais.
- l) Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto à organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
- m) Forma de Controle: descreve o quanto à organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Também baseado no modelo de Litwin e Stringer, porém Bispo (2007) afirma que ele é bem mais abrangente que os dois modelos anteriores, já que apresenta questionamentos quanto às deficiências na política e na estratégia de Recursos Humanos.

### **2.2.6 Contribuições na pesquisa de Clima Organizacional**

Ao se realizar a pesquisa sobre o clima obtém-se o “retrato da empresa”, ou seja, as atitudes e percepções dos colaboradores, os pontos fortes e fracos da organização são obtidos através desse instrumento de avaliação.

É de se ressaltar que não existe um padrão definido de pesquisa, haja vista que ela deve-se adequar à realidade da organização. Desta forma, o sucesso da pesquisa só se consegue por meio da credibilidade, do sigilo e da confiança no processo.

Luz (1996 apud LIMA & STANO 2004) dentre as principais contribuições que podem ser constatadas na pesquisa de clima organizacional, pode-se destacar:

- a) Promove o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores.
- b) Integra os diversos processos e áreas funcionais.
- c) Minimiza a burocracia e aperfeiçoa a comunicação.
- d) Identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- e) Aumenta a produtividade.
- f) Diminuiu o índice de rotatividade e de absenteísmo.
- g) Cria um ambiente de trabalho seguro.
- h) Aumenta a satisfação dos clientes externos e internos.

É importante ter cuidado na estruturação da pesquisa e na apresentação dos resultados, já que irão ser tomadas medidas que busquem melhorar o Clima Organizacional.

# CAPÍTULO 3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 3. ASPÉCTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentadas as vertentes metodológicas que nortearam este trabalho tais como: caracterização, universo, materiais e métodos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa proporciona o conhecimento necessário para o estudo, apontando os caminhos a serem seguidos, bem como os procedimentos que deverão ser escolhidos para o alcance dos objetivos propostos.

Embora existam vários tipos de pesquisa científica, ou métodos de investigação, neste trabalho optou-se por um estudo de caso na Glamour Calçados, que Cervo e Bervian (1996) definem como sendo “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Após a escolha do tema em questão, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório sobre a percepção dos colaboradores da Glamour Calçados acerca do clima existente na organização, que segundo Cervo e Bervian (1996) “restringe-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo”. Utilizou-se também a pesquisa descritiva que “trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (CERVO E BERVIAN 1996).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Glamour Calçados possuía, até a realização deste trabalho, 10 (dez) colaboradores, sendo este número o universo desta pesquisa.

Neste trabalho, utilizou-se toda a população, também conhecida como universo, que Gil (2002) classifica como sendo os elementos que possuem características semelhantes.



Estatisticamente, uma população pode ser caracterizada por um grupo de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar.

### 3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário, composto por 54 questões, que busca representar na primeira parte o perfil social, na segunda parte, foram desenvolvidas perguntas envolvendo as variáveis descritas anteriormente, ou seja, remuneração, orgulho, suporte, relações, liderança, clareza organizacional e carga de trabalho.

O modelo de questionário utilizado neste trabalho foi uma adaptação que partiu dos modelos genéricos, mais especificamente, do questionário utilizado na dissertação de mestrado de Vladenice Maria Sonda Pereira, com algumas alterações para adaptá-lo aos objetivos deste trabalho.

Com base nos modelos genéricos foi possível definir um modelo específico para este estudo que analisou os perfis e as percepções dos colaboradores, baseando-se em sete variáveis formadoras do Clima Organizacional, a saber:

- a) Remuneração: Representa o grau de satisfação dos colaboradores com relação à remuneração oferecida pela organização.
- b) Orgulho: Refere-se o sentimento dos colaboradores com relação ao seu trabalho.
- c) Suporte: Representa os recursos que a organização disponibiliza para a execução do trabalho.
- d) Relações: Reflete o sentimento de confiança e um relacionamento positivo entre os membros da organização.
- e) Liderança: Disposição dos colaboradores em aceitar a liderança e a direção de pessoas qualificadas.
- f) Clareza Organizacional: Representa a toda percepção, por parte dos clientes internos, de que os padrões e rotinas de trabalho estão organizados com suas metas organizacionais claramente definidas.
- g) Carga de trabalho: Refere-se ao desconforto e tensão causados por carga de trabalho e pressão para o cumprimento das tarefas.

A coleta de dados deu-se através de uma pesquisa de campo junto aos colaboradores da Glamour Calçados, onde foi utilizada um questionário estruturado baseado na “Escala de Likert”, ao qual os colaboradores responderam a cada item proposto através graus de concordância.

O nível de concordância dos questionários feito junto aos entrevistados foi distribuído através de um escala formada por cinco níveis diferentes, sendo que o item “1” corresponde à discordância ou insatisfação, o item “2” representa a discordância parcial, o item “3” corresponde a neutralidade, “4” representa a concordância parcial e o item “5” corresponde à satisfação ou concordância.

O objetivo da Escala de Likert é contribuir para a codificação das declarações qualificadas, revertendo-as através de técnicas de análise de conteúdo em dados recebendo, dessa forma, o tratamento estatístico adequado.

A pesquisa foi realizada de forma voluntária, além disso, ela não envolveu a identificação do colaborador, para que o mesmo não sentisse pressionado, fazendo com que a pesquisa não perdesse sua confiabilidade e qualidade.

Finalmente, através dos graus de discordância, total ou parcial, neutralidade e concordância, total e parcial, os resultados foram apresentados por meio de tabelas.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos foram categorizados, codificados, quantificados e agrupados, conforme os indicadores das dimensões formadores do Clima Organizacional e que foram escolhidos para a obtenção dos resultados desse estudo, sendo utilizado para sua informatização o Software Microsoft Excel 2007. Os resultados foram analisados com base na teoria que norteou este estudo, sendo eles apresentados através de tabelas onde foram agrupados os fatores formadores do Clima Organizacional.

### 3.5 AMBIENTE DA PESQUISA

A organização objeto deste estudo é a Glamour Comércio de Calçados e Acessórios LTDA, que possui o nome fantasia de Glamour Calçados, estando localizada à Rua Maciel Pinheiro, 141, no centro de Campina Grande-Pb.

É uma Empresa do Ramo Calçadista que tem como Diretor Geral o Sr. Vausney José Bezerra Costa, possuindo a seguinte logomarca:



A Empresa vem atuando no setor de comércio, no segmento de calçados, organização atua atendendo a demanda de Campina Grande e cidades circunvizinhas, que vêm buscar satisfação de suas necessidades neste pólo. Sua Clientela é bastante diversificada, pois a loja oferece produtos que atendem as expectativas de clientes de diversos segmentos.

### **3.5.1 Conhecendo a empresa**

A empresa Glamour Comércio de Calçados e Acessórios Ltda. é uma loja de médio porte do setor calçadista, instalada em Campina Grande-PB, que comercializa calçados masculinos, femininos e infantis, malas para viagem, bolsas e acessórios.

O Grupo Glamour conta com uma loja matriz e uma fábrica de calçados e bolsas, ambas instaladas em Catolé do Rocha-PB. A filial de Campina Grande-PB, surgiu da vontade que o Grupo tinha de expandir seus negócios para outra região da Paraíba, e encontrou em Campina Grande um local propício para a instalação devido à cidade possuir um grande número de consumidores potenciais. Porém para este estudo, tomou-se somente a filial de Campina Grande, que foi fundada no dia 10 de junho de 2008.

A Glamour vende com exclusividade os calçados Glamour e as bolsas Safira, produzidos na fábrica de Catolé do Rocha-PB, e produtos de diversas marcas reconhecidas nacionalmente. Além dos serviços de venda e atendimento ao cliente oferecidos no estabelecimento, a Glamour conta com o serviço de telemarketing, através do qual o cliente

pode solicitar a visita de um vendedor em sua casa para vender e entregar os produtos da loja (no perímetro urbano de Campina Grande), sem ônus adicional para o cliente. A loja conta, ainda, com o serviço de pedidos por encomenda dos produtos Glamour e Safira.

Durante a realização deste estudo, a Glamour Calçados contava com um quadro funcional de 10 (dez) colaboradores, estando estes divididos da seguinte forma: 01 sócio-gerente; 01 estoquista; 02 operadores de caixa e 06 vendedores.

A empresa possui a seguinte missão: atender com excelência o cliente transmitindo o máximo de confiabilidade, rapidez, preços competitivos e produtos com qualidade, disponibilizando calçados e acessórios completamente alinhados aos seus interesses visando solidificar as relações e assegurar a fidelidade dos clientes. Com a visão de se tornar um referencial no mercado varejista de calçados oferecendo cada vez mais opções e facilidades para os clientes.

Todos os colaboradores da Glamour realizam suas atividades pautados nos seguintes valores:

- Honestidade, mantendo a clareza em negociações que proporcionem benefícios aos clientes e fornecedores;
- Empatia no relacionamento, prevalecendo o respeito e a educação;
- Atenção, para que se perceba as necessidades do cliente ou fornecedor;
- Valorização do funcionário, evidenciando a contribuição de cada um para a empresa, sem distinção de hierarquia.

# CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados e a análise da pesquisa de clima organizacional realizada na loja Glamour Calçados. Inicialmente será mostrado o perfil dos colaboradores da empresa.

### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Para traçar o perfil dos colaboradores foram feitos questionamentos quanto ao gênero, idade, estado civil e grau de escolaridade.

#### 4.1.1 Gênero

Tabela 1: Distribuição dos colaboradores quanto ao gênero

<b>Gênero</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Masculino	2
Feminino	8
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Como é possível perceber pela tabela 1, a maioria (8) dos colaboradores são do sexo Feminino, visto que a natureza d trabalho realizado na organização não requer muito esforço físico, e que na maioria dos casos as mulheres possuem um contato com o público de uma forma mais delicada.

#### 4.1.2 Faixa Etária

Tabela 2: Distribuição dos colaboradores quanto a sua faixa etária

<b>Faixa Etária</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Menos de 20 anos	0
De 21 a 30 anos	7
De 31 a 46 anos	3
Mais de 46 anos	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

A Tabela 2 mostra que a maioria dos colaboradores (7) encontra-se na faixa entre 21 e 30 anos, o que demonstra uma equipe jovem e com um pouco de experiência.

#### 4.1.3 Estado Civil

Tabela 3: Distribuição dos colaboradores quanto ao seu estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Solteiro	2
Casado	8
Viúvo	0
Divorciado/Desquitado	0
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

No que se refere ao estado civil foi encontrado que a maioria (8) dos colaboradores são casados, conforme indica a tabela 3.

#### 4.1.4 Grau de Instrução

Tabela 4: Distribuição dos colaboradores quanto ao seu grau de instrução

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Número de Entrevistados</b>
Fundamental Incompleto	2
Fundamental Completo	0
Médio Incompleto	0
Médio Completo	4
Superior Incompleto	3
Superior Completo	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Quanto ao grau de escolaridade 4 colaboradores nem possuem o ensino médio completo, enquanto que 3 estão cursando o ensino superior e 1 já concluiu o ensino superior, como é detalhado na Tabela 4.

De um modo geral é possível perceber que a Glamour Calçados é composta por uma equipe jovem, casada e com predominância do sexo feminino.

## **4.2 PESQUISA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A seguir serão apresentadas e analisadas as variáveis relacionadas ao clima organizacional identificadas na empresa Glamour Calçados. A análise será feita tomando por base a teoria que fundamenta este estudo.

Para todas as variáveis estudadas foi utilizada a Escala de Likert com o seguinte significado:

- 1 – Discordo;
- 2 – Discordo parcialmente;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo.

### **4.2.1 Remuneração e Reconhecimento**



Na Tabela 5, pode-se observar que no aspecto “remuneração” (questões 1.1, 1.2 e 1.3) não existe uma consonância total quanto à concordância das afirmações, já que a opção “concordo parcialmente” foi bem assinalada pelos colaboradores. Já no tocante ao aspecto “reconhecimento” (questões 1.4, 1.5 e 1.6) o índice de concordância foi maior. No que se refere a questão de se as necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de RH, pôde-se encontrar dois colaboradores permaneceram neutros à esse aspecto, contrapondo-se aos outros 8 (oito) colaboradores que afirmaram concordar com a assertiva. Já na questão 1.4, relativa a distribuição de lucros, os colaboradores em sua grande maioria, afirmaram concordar em parte.

Tabela 5: Distribuição dos colaboradores quanto à satisfação à remuneração e reconhecimento

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
1.1 A remuneração é compatível com a responsabilidade envolvida no trabalho realizado				4	6	<b>10</b>
1.2 Eu estou satisfeito com o meu salário				3	7	<b>10</b>
1.3 Os empregados estão satisfeitos com os benefícios que a ORGANIZAÇÃO oferece				3	7	<b>10</b>
1.4 A política de distribuição de lucros é justa				7	3	<b>10</b>
1.5 As necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de RH			2		8	<b>10</b>
1.6 Trabalhar na ORGANIZAÇÃO me dá estabilidade				1	9	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

De um modo geral foi possível perceber que existe um maior número de colaboradores concordantes com a questão do reconhecimento do que com as questões de remuneração. Entendendo que a remuneração e reconhecimento representam fatores motivacionais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados e percebendo que nessa organização, os colaboradores estão satisfeitos, mas não totalmente, com a política salarial, sentindo-se melhor reconhecidos que valorizados pela organização, se faz necessário aprofundar sobre as questões relativas a necessidades dos colaboradores a fim de que a empresa possa desenvolver políticas compatíveis com estas necessidades.

#### 4.2.2 Orgulho

Na Tabela 6, com relação à variável “orgulho”, é possível perceber que a maioria dos colaboradores ou concordam parcialmente ou totalmente com as questões colocadas. Contudo, também para todas as questões tiveram pessoas que informaram uma neutralidade tendo as questões relacionadas a valores e ao papel social da organização o maior número de pessoas neutras.

Tabela 6: Distribuição dos colaboradores quanto ao orgulho em relação ao seu trabalho

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
2.1 As pessoas sentem orgulho em trabalhar na ORGANIZAÇÃO			2		8	<b>10</b>
2.2 Os empregados identificam-se com os valores da ORGANIZAÇÃO			3	1	6	<b>10</b>
2.3 A ORGANIZAÇÃO tem a credibilidade da sociedade			1	2	7	<b>10</b>
2.4 A ORGANIZAÇÃO é importante para a sociedade brasileira			1		9	<b>10</b>
2.5 Como empregado da ORGANIZAÇÃO eu contribuo para realizar mudanças na sociedade			2	1	7	<b>10</b>
2.6 Os empregados identificam-se com o papel social da ORGANIZAÇÃO			4	5	1	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

É preciso identificar o porquê da neutralidade de parte dos colaboradores em relação às questões referentes a orgulho. Talvez isso possa acontecer em função de desconhecimento de algumas das temáticas ou ainda possa ter outras causas. Quanto mais clareza a empresa tiver em relação a isso, mais ela poderá desenvolver estratégias para aumentar o orgulho de seus funcionários afetando tanto o clima como o comprometimento das pessoas.

#### **4.2.3 Suporte**

A Tabela 7 apresenta o suporte oferecido pela organização para a execução dos trabalhos, onde se pode observar um elevado grau de concordância dos colaboradores, nas questões que se referem à estrutura física e a segurança (questões 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5). Entretanto, questionados quanto ao treinamento, um dos entrevistados afirmou discordar em

parte, enquanto outros dois, se posicionaram em neutralidade. Nas questões que tratam sobre suporte de informações, a maioria dos colaboradores afirmou concordar e concordar em parte. Questionados sobre considerar as atividades desafiadoras, quatro dos colaboradores permaneceram em neutralidade, contrapondo-se a outros seis que afirmaram concordar com a política adotada.

Tabela 7: Distribuição dos colaboradores quanto suporte às tarefas

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
3.1 Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade				2	8	10
3.2 Os sistemas informatizados da ORGANIZAÇÃO são adequados à realização das tarefas					10	10
3.3 O ambiente físico coopera para que se trabalhe tranquilo					10	10
3.4 As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil				2	8	10
3.5 O ambiente de trabalho é seguro				2	8	10
3.6 Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas		1	2	2	5	10
3.7 É boa a comunicação interna			3	1	6	10
3.8 A ORGANIZAÇÃO se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados			2	2	6	10
3.9 O meu trabalho é dinâmico			1	2	7	10
3.10 Considero as minhas atividades desafiadoras			4		6	10
3.11 Participo das decisões que interferem no meu trabalho			2	1	7	10
3.12 Participo da definição das metas para a minha unidade			1	2	7	10
3.13 Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho			3	2	5	10

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Assis pode-se notar que a organização oferece um aparato físico que satisfaz aos colaboradores, porém é necessário que a política de treinamento seja revista, já que muitos dos entrevistados não estão totalmente de acordo com a existente. Por outro lado, é importante identificar fatores que possam fazer com que os colaboradores sintam-se desafiados a cumprir com suas atividades, talvez sendo necessário até mesmo rever as metas individuais.

#### 4.2.4 Relações

Na Tabela 8 mostra o relacionamento entre os membros da organização, onde se pode notar até que ponto os colaboradores estão em sintonia formando uma equipe coesa e eficiente na organização.

Tabela 8: Distribuição dos colaboradores quanto às relações interpessoais

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
4.1 Há um bom relacionamento entre as pessoas na minha unidade			2	1	7	<b>10</b>
4.2 As relações entre os colegas amenizam as situações de dificuldade no trabalho				4	6	<b>10</b>
4.3 As pessoas, na minha unidade, formam uma equipe eficaz			2	3	5	<b>10</b>
4.4 As pessoas gostam de trabalhar na minha unidade			1	3	6	<b>10</b>
4.5 Entre os colegas eu tenho verdadeiros amigos			3		7	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Quanto às “relações”, observa-se que grande parte dos entrevistados afirmou existir um bom relacionamento entre as pessoas, e que esse relacionamento proporciona uma diminuição no impacto das dificuldades. Observa-se ainda um considerável grau de neutralidade no tocante a amizade entre os membros da organização, que se contrapõe ao restante que aceitam totalmente a assertiva.

Desse modo, se pode perceber que podem ser desenvolvidas estratégias que unam mais os colaboradores, até mesmo fora da organização, para que a interação faça com que eles se sintam amigos um dos outros.

#### 4.2.5 Liderança

Será apresentada a seguir a variável liderança, onde se pode notar a disposição dos colaboradores em aceitar a liderança e como os colaboradores sentem a qualificação da gerência.

Tabela 9: Distribuição dos colaboradores quanto à liderança

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
5.1 Há boa comunicação entre o gestor e seus subordinados				3	7	<b>10</b>
5.2 O gestor faz parte da equipe				1	9	<b>10</b>
5.3 O relacionamento entre o gestor e a equipe é bom				1	9	<b>10</b>
5.4 O gestor está atento às necessidades da equipe			1	2	7	<b>10</b>
5.5 O gestor dá feedback aos empregados			2	2	6	<b>10</b>
5.6 Os gestores estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas			2	1	7	<b>10</b>
5.7 Os gestores promovem a interação entre as pessoas			1	1	8	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Quanto à variável “liderança”, pode-se destacar que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o estilo de liderança exercido na organização, já que sentem o gestor como um membro da equipe, porém alguns dos entrevistados posicionaram-se em neutralidade quando questionados quanto ao *feedback* e a preparação para a gestão de pessoas.

Dessa forma nota-se que o *feedback* fornecido não seja suficiente, e até mesmo por isso os colaboradores não sintam o gestor preparado para o cargo. Faz-se então necessário, uma reavaliação dessa forma de *feedback* para que os colaboradores possam confiar mais no gestor, e conseqüentemente em suas orientações.

#### 4.2.6 Clareza

Na Tabela 10, será abordada a questão da clareza em relação às metas, e como a organização informa aos colaboradores sobre assuntos que de seu interesse e sobre a evolução dos objetivos.

Tabela 10: Distribuição dos colaboradores quanto à clareza das metas

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
6.1 Eu tenho conhecimento dos resultados que a ORGANIZAÇÃO deseja atingir				3	7	10
6.2 As diretrizes da organização são divulgadas com clareza				1	9	10
6.3 A ORGANIZAÇÃO informa sobre assuntos de interesse dos empregados			2	2	6	10
6.4 Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização			3	2	5	10

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Quanto à “clareza organizacional”, nota-se que no tocante a percepção da relação entre as metas e o resultado obtido, que os colaboradores ainda não possuem uma concordância total muito elevada, e ainda três dos colaboradores, o que pode ser reflexo de uma necessidade de um *feedback* mais eficiente, observado na análise anterior. Porém a maioria dos colaboradores afirmou ter conhecimento dos resultados e que a organização almeja, já que as diretrizes são bem divulgadas. Mas ainda sentem falta de uma melhor informação sobre os assuntos de interesse dos colaboradores, já que dois dos colaboradores permaneceram em neutralidade neste ponto.

Diante disto, nota-se uma grande clareza quanto aos objetivos da organização, e o caminho que ela pretende seguir para alcançá-los. Mas a organização sente a necessidade de uma estratégia que atenda melhor aos colaboradores nos assuntos de seu interesse e que venha a facilitar a percepção entre as metas e o resultado alcançado.

#### 4.2.7 Carga de Trabalho

Através da Tabela 11, a seguir, pode-se notar que os colaboradores da Glamour Calçados mostram-se um pouco estressados com a quantidade de serviço apresentada, mas que essa quantidade de serviço não atrapalha o relacionamento entre as pessoas. Apesar disso, eles consideram que a quantidade de pessoas é suficiente para realização do trabalho, porém sentem-se um pouco pressionadas para alcançar as metas, embora muitas vezes não aja urgência para realização das tarefas.

Tabela 11: Distribuição dos colaboradores quanto à carga de trabalho

Questão	Respostas					Total
	1	2	3	4	5	
7.1 A quantidade de serviço gera estresse nas pessoas da unidade	4		2	2	2	<b>10</b>
7.2 O excesso de tarefas atrapalha o relacionamento entre as pessoas	3	4		2	1	<b>10</b>
7.3 A jornada de trabalho é respeitada	2	4	1		3	<b>10</b>
7.4 Há menos gente para trabalhar do que o mínimo necessário	6	2			2	<b>10</b>
7.5 A pessoas sentem-se pressionadas para cumprirem as metas	2	3	1	2	2	<b>10</b>
7.6 O volume de informações é maior do que a capacidade de dar conta dele	4	3	2	1		<b>10</b>
7.7 A jornada de trabalho rouba o tempo para a família ou para interesses pessoais	5	3	1		1	<b>10</b>
7.8 Tenho tido problemas de saúde relacionados ao trabalho	9	1				<b>10</b>
7.9 Há urgência para a realização das tarefas	4	3	1	1	1	<b>10</b>

Fonte: Pesquisa direta, junho/2009

Apesar de não se ter um consenso quanto ao respeito à jornada de trabalho, já que três dos entrevistados afirmaram que ela não é respeitada, a maioria dos entrevistados diz que essa jornada não rouba o tempo da família ou de outros interesses. Ainda pode-se notar que não foi apresentado nenhum caso que relacione problemas de saúde à carga de trabalho oferecida pela organização.

Dessa forma, se nota que na organização, existe uma carga de trabalho que pode não ser a mesma para todos os funcionários, o que pode vir a se tornar um fator de desmotivação. Entretanto, é notório que mesmo convivendo com o estresse gerado por essa carga de trabalho, ainda resta tempo para que os colaboradores possam relaxar com a família, ou praticando outra atividade. Essa estratégia, faz com que os funcionários possam manter um padrão bom de ânimo e humor, o que no contato corpo a corpo com o cliente, é de fundamental importância, principalmente nesse ramo de atuação da Glamour Calçados.

# CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas através dos dados apresentados anteriormente, bem como algumas recomendações à organização estudada.

### 5.1 CONCLUSÕES

A Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Glamour Calçados possibilitou uma visão da real situação da organização. Essa visão é muito importante para que a organização não se preocupe somente com seu cliente externo, deixando de lado seus colaboradores.

Através desta pesquisa foi possível alcançar o objetivo geral proposto de conhecer o Clima Organizacional existente na Glamour Calçado. É possível classificar o clima existente como bom, e sugerir uma manutenção e aprimoramento desse clima na organização.

No que se refere aos objetivos específicos, é possível dizer que os colaboradores concordam, ou parcialmente ou totalmente, com as variáveis que afetam o Clima Organizacional, demonstrando uma satisfação como é descrita a seguir:

- (1) Remuneração: a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeitos com a remuneração, embora sintam-se muito mais reconhecidos pela organização, o que vem a se tornar um fator de motivação para o alcance dos objetivos;
- (2) Orgulho: os colaboradores, em sua maioria, afirmou sentir orgulho em trabalhar na organização, apesar de não conhecerem bem qual o papel social da organização;
- (3) Suporte: a grande maioria dos colaboradores afirmou que a organização fornece o suporte necessário para o bom desempenho das tarefas organizacionais, entretanto pode-se melhorar o treinamento dos funcionários;
- (4) Relações: a maioria dos colaboradores encontra-se satisfeita com o grau de relacionamento existente na organização, e que esse relacionamento é propício à um bom desenvolvimento dos trabalhos, apesar de alguns colaboradores sejam indiferentes ao considerar colegas de trabalho como verdadeiros amigos;
- (5) Liderança: os colaboradores, em quase sua totalidade, estão satisfeitos com a liderança exercida na organização, que segundo eles é bem participativa,

porém pode-se melhorar quanto ao retorno que deve ser oferecido pela gerência;

- (6) Clareza Organizacional: A maioria deles conhece os principais objetivos e metas na organização, haja vista que as informações que são compartilhadas são precisas, contribuindo, dessa forma, para que o trabalho se torne objetivo, apesar de alguns serem indiferentes quanto a relação entre as metas e o resultado da organização;
- (7) Carga de Trabalho: a maioria dos colaboradores afirmou cumprir com a um carga horária satisfatória e normal, sem que haja surgimento de estresse ou desconforto, ou ainda descumprir com o proposto pelos órgãos regulamentadores, e restando tempo para outras atividades e para a família, apesar de algumas neutralidades apresentadas.

Assim, percebeu-se que o grau de concordância prevaleceu em todas as variáveis indicadoras do clima organizacional, porém é necessária atenção, por parte da organização, para evitar que possíveis desgastes dos colaboradores possam vir a modificar o ambiente interno de trabalho.

Considerando as variáveis utilizadas neste estudo para avaliar o clima e o posicionamento dos colaboradores em relação a estas, é possível afirmar que esse clima gera alguns sentimentos positivos como confiança, alegria e participação.

É importante lembrar que tanto o clima influencia os colaboradores como estes influenciam o clima. Como se notou algumas neutralidades em alguns pontos, que pode ser fruto de um desconhecimento, visto que a organização é muito jovem, é necessária uma atenção para que essas neutralidades não venham a se tornar fatores de desmotivação, para tanto é importante que sejam traçadas estratégias que busquem a melhoria desses pontos, já que os colaboradores encontram-se motivados para a execução de suas tarefas corroborando, assim que a organização adote práticas organizacionais flexíveis.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados obtidos na pesquisa de Clima Organizacional realizada na Glamour Calçados, e tendo em vista que os desejos e necessidades dos colaboradores devem estar alinhados com os objetivos organizacionais, verificou-se que a organização dispõe de

um ambiente de trabalho bastante favorável para o desenvolvimento das atividades desses colaboradores.

Portanto recomenda-se que a organização realize novos estudos, explorando outros fatores que podem afetar o clima organizacional, já que a manutenção de um clima favorável como o da Glamour Calçados, pode ser crucial para o seu sucesso.

É necessário que a organização adote estratégias que possam facilitar o conhecimento dos colaboradores quanto ao papel social da organização, promova uma maior interação entre os funcionários que faça crescer o sentimento de amizade na organização. É importante que a gerência forneça o *feedback* necessário para que os colaboradores compreendam melhor a relação entre as metas e os resultados alcançados.

Como o afirma Luz (2003) que clima é um reflexo de ânimo ou satisfação dos funcionários em um dado momento, ainda recomenda-se que sejam realizadas periodicamente, outras pesquisas de clima organizacional, que possam reportar qual o clima existente na organização e avaliar se as melhorias que venham a ser implementadas, surtam o efeito esperado.

Assim, como os trabalhos nesta área de estudo ainda são escassos, é importante que este tema seja melhor analisado em pesquisas futuras que possam avaliá-lo com mais energia e identificar outras variáveis que venham a influenciar no clima das organizações.

# REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos A. Ferreira **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng=>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng=>)>. Acesso em: 24 mai. 2009.

CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: MAKRON *Books*, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 5ª Reimpressão.

DAFT, Richard L. **Administração**. 5 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENGEP2001\\_TR72\\_0178.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENGEP2001_TR72_0178.pdf)>. Acesso em: 14 jun 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

LIMA, Wander D. de.; STANO, Rita de Cássia T. Magalhães. Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho. In: XI SIMPEP, 2004, Bauru. Anais do XI SIMPEP, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_11/anais\\_11.php](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/anais_11.php)>. Acesso em: 24 mai. 2009.

MACÊDO, Ivanildo Idáias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2004.

PEREIRA, Vladenice M. Sonda. **Clima organizacional e qualidade nos serviços em uma instituição de ensino:** um estudo de caso. 2006. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

RIBEIRO, Carlos R. Mendes **Avaliação do Clima Organizacional.** Disponível em: <<http://www.employment.net>>. Acesso em 25 mai. 2009.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

# APÊNDICE

## Modelo de Questionário

**Prezado (a) Colaborador (a),**

Esse questionário refere-se a uma pesquisa de Clima Organizacional, e tem como objetivo analisar a satisfação dos colaboradores da Glamour Calçados em relação ao seu trabalho. Suas respostas serão de grande valia na obtenção desses dados e, desde já, agradeço pela compreensão e contribuição de vocês!

Genildo Angelo do Nascimento

Concluinte do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1 Gênero             | ( ) Casado                        |
| ( ) Masculino        | ( ) Viúvo                         |
| ( ) Feminino         | ( ) Divorciado/desquitado         |
|                      | ( ) Outro                         |
| 2 Faixa etária       | 4 Grau de instrução               |
| ( ) Menos de 20 anos | ( ) Ensino Fundamental Incompleto |
| ( ) 21 a 30 anos     | ( ) Ensino Médio Incompleto       |
| ( ) 31 a 46 anos     | ( ) Ensino Fundamental Completo   |
| ( ) Acima de 46 anos | ( ) Ensino Médio Completo         |
| 3 Estado civil       | ( ) Ensino Superior Incompleto    |
| ( ) Solteiro         | ( ) Ensino Superior Completo      |

### Pesquisa sobre Clima organizacional

Responda as questões abaixo considerando os graus da escala de cinco pontos, no qual o 1 representa a sua completa discordância e o 5 a completa concordância.

Em relação a Remuneração e Reconhecimento, considere a percepção sobre as políticas de recompensas e remuneração. Responda as questões abaixo.

1. A remuneração é compatível com a responsabilidade envolvida no trabalho realizado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. Eu estou satisfeito com o meu salário	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. Os empregados estão satisfeitos com os benefícios que a ORGANIZAÇÃO oferece	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. A política de distribuição de lucros é justa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. As necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de RH	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6. Trabalhar na ORGANIZAÇÃO me dá estabilidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5



Em relação a Identificação, considere a Sintonia com a missão, o papel social, os valores; amor e orgulho pela instituição; reconhecimento externo, segurança e status. Responda as questões abaixo.

1. As pessoas sentem orgulho em trabalhar na ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. Os empregados identificam-se com os valores da ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. A ORGANIZAÇÃO tem a credibilidade da sociedade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. A ORGANIZAÇÃO é importante para a sociedade brasileira	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. Como empregado da ORGANIZAÇÃO eu contribuo para realizar mudanças na sociedade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6. Os empregados identificam-se com o papel social da ORGANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Em relação a Suporte ao desempenho, considere a Avaliação dos recursos que a ORGANIZAÇÃO disponibiliza (ambientais e técnicos) para a execução do trabalho. Responda as questões abaixo.

1. Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. Os sistemas informatizados da ORGANIZAÇÃO são adequados à realização das tarefas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. O ambiente físico coopera para que se trabalhe tranquilo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. O ambiente de trabalho é seguro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6. Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
7. É boa a comunicação interna	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
8. A ORGANIZAÇÃO se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
9. O meu trabalho é dinâmico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
10. Considero as minhas atividades desafiadoras	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
11. Participo das decisões que interferem no meu trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
12. Participo da definição das metas para a minha unidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
13. Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Em relação ao Relacionamento entre pares, considere o Relacionamento interpessoal no grupo; suporte social dos colegas de trabalho. Responda as questões abaixo.

1. Há um bom relacionamento entre as pessoas na minha unidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. As relações entre os colegas amenizam as situações de dificuldade no trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. As pessoas, na minha unidade, formam uma equipe eficaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. As pessoas gostam de trabalhar na minha unidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. Entre os colegas eu tenho verdadeiros amigos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Em relação ao Relacionamento com a Chefia, considere a Percepção quanto à forma de gerenciar e ao relacionamento entre o gestor e os subordinados. Responda as questões abaixo.

1. Há boa comunicação entre o gestor e seus subordinados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. O gestor faz parte da equipe	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. O relacionamento entre o gestor e a equipe é bom	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. O gestor está atento às necessidades da equipe	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. O gestor dá feedback aos empregados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6. Os gestores estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
7. Os gestores promovem a interação entre as pessoas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Em relação a Clareza, considere o Conhecimento das metas e sua relação com os resultados almejados. Responda as questões abaixo.

1. Eu tenho conhecimento dos resultados que a ORGANIZAÇÃO deseja atingir	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. As diretrizes da organização são divulgadas com clareza	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. A ORGANIZAÇÃO informa sobre assuntos de interesse dos empregados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Em relação a Sobrecarga e Estresse, considere a Percepção de desconforto e tensão causados por carga de trabalho e pressão para o cumprimento das tarefas. Responda as questões abaixo.

1. A quantidade de serviço gera estresse nas pessoas da unidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2. O excesso de tarefas atrapalha o relacionamento entre as pessoas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3. A jornada de trabalho é respeitada	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4. Há menos gente para trabalhar do que o mínimo necessário	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5. As pessoas sentem-se pressionadas para cumprirem as metas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6. O volume de informações é maior do que a capacidade de dar conta dele	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
7. A jornada de trabalho rouba o tempo para a família ou para interesses pessoais	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
8. Tenho tido problemas de saúde relacionados ao trabalho	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
9. Há urgência para a realização das tarefas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Você tem algo a comentar?

---

---

Obrigado pela sua atenção

