



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA LOJA RIACHUELO
- CAMPINA GRANDE

FABIANA PEREIRA DE ANDRADE NASCIMENTO

Campina Grande – PB

2011

FABIANA PEREIRA DE ANDRADE NASCIMENTO

**UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA LOJA RIACHUELO
- CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado 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.

Orientador: Prof^ª Marelza Barbosa Alves, Mestre.

Campina Grande – PB
2011

FABIANA PEREIRA DE ANDRADE NASCIMENTO

**UMA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA LOJA RIACHUELO
- CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2011

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Orientadora

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.
Examinador

Suzanne Érica Nobrega Correia, Mestre.
Examinador

Campina Grande – PB
2011

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Fabiana Pereira de Andrade Nascimento
Aluna

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre.
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2011 **DEDICATÓRIA**

*Dedico esta obra aos meus pais,
por me ensinarem o caminho certo
e serem meu maior exemplo de amor.*

AGRADECIMENTOS

Aquele que jamais me desamparou. Que me orienta em todas as horas, fazendo-me sentir sua presença, cuidado e amor. Sou grata a ti Senhor Jesus, por tudo o que fez e o que ainda irá fazer em minha vida. Verdadeiramente confio minha vida em tuas mãos.

Aos meus amados pais, Francisco e Francisca, que sempre cuidaram de mim com tanto amor, ensinando-me a andar no caminho da verdade. Vocês serão sempre o meu maior exemplo de vida.

Aos meus irmãos, Fernanda e Fábio, pela união que compartilhamos mesmo geograficamente distantes.

Ao meu amado esposo Fábio Lucas, que com muito esforço e, mesmo cansado, me ajuda sempre. Obrigada por sua compreensão, carinho e dedicação.

A minha pequenina e tão amada filha Gabriela, que tantas vezes me esperou chegar para ir dormir e por outras tantas vezes esperou terminar um estudo para lhe dar mais atenção.

A minha equipe de trabalho na Riachuelo, representada pelo departamento de crédito. Sinto orgulho em fazer parte desse time. Agradeço em especial à Jailma e Graça pelo companheirismo e ajuda sempre que necessário.

Agradeço as amigas que conquistei ao longo dessa trajetória acadêmica, que sem elas esta conclusão não seria possível, em especial a Flávia, que sempre esteve pronta e disposta a ajudar, a Suênia, pela amizade e apoio em diferentes fases de nossas vidas, a Karla, que não tenho palavras para agradecer o quanto fez por mim, saiba que pode contar comigo sempre.

Agradeço a minha orientadora Marielza Barbosa, pela dedicação, incentivo e compreensão. Por ter confiado em mim e acreditado que eu iria conseguir.

Enfim, agradeço a todos que participaram da minha trajetória acadêmica. Os ensinamentos aprendidos aqui serão levados para sempre em minha caminhada.

NASCIMENTO, Fabiana Pereira de Andrade. **Uma análise do Clima Organizacional na Loja Riachuelo - Campina Grande.** 61 p. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2011.

RESUMO

Com a globalização, o mercado tornou-se mais exigente, criando entre as empresas um ambiente ainda mais competitivo. Diante da busca incansável das organizações por resultados cada vez mais superiores, a cobrança aos seus membros por melhor desempenho torna-se uma constante. Neste cenário, avaliar o clima organizacional é um fator extremamente importante por permitir a identificação do ambiente em que o funcionário está inserido e sua percepção sobre o mesmo. O objetivo geral dessa pesquisa é identificar o nível do clima organizacional da Loja Riachuelo, em Campina Grande, na perspectiva dos funcionários. Para melhor mensurar essas informações, foi adotada uma metodologia, quanto aos fins, à investigação de caráter descritivo, e quanto aos meios, um estudo de caso. Como instrumento de pesquisa foi adotado um questionário, elaborado através do modelo de escalonamento de Likert. Para tratamento dos dados utilizou-se a abordagem quantitativa. A unidade de estudo foi as Lojas Riachuelo Filial Campina Grande – PB. Os resultados apurados demonstram uma percepção positiva na visão dos colaboradores, apontando também aspectos que demonstram necessidade de melhoria. Esses pontos necessitam ser reavaliados pela organização para elevar o nível de satisfação de todos os colaboradores e conseqüentemente a excelência organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Motivação e Comportamento Organizacional.

NASCIMENTO, Fabiana Pereira de Andrade. **Uma análise do Clima Organizacional na Loja Riachuelo - Campina Grande.** 61 p. Relatório de pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande – Paraíba, 2011.

ABSTRACT

With globalization, the market became more demanding, is creating a business environment more competitive. Faced with the relentless pursuit of the organizations for a growing higher, charging its members for better performance becomes a constant. In this scenario, assess the organizational climate is an extremely important factor for allowing the identification of the environment in which the employee is inserted, and their perception of the same. The overall objective of this research is to identify the level of the organizational climate Store Riachuelo, in Campina Grande, from the perspective of employees. To better measure this information, a methodology was adopted, as to the purposes, research of a descriptive nature, and the means, a case study. As a research tool was used a questionnaire prepared by the Likert scaling model. For data processing we used the quantitative approach. The unit of study was the Lojas Riachuelo Branch Campina Grande - PB. The results obtained show a positive perception in the eyes of employees, pointing out aspects that also need to show improvement. These points need to be reassessed by the organization to raise the level of satisfaction of all employees and therefore organizational excellence.

Keywords: Organizational Climate, Motivation and organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Escala de Likert.....	31
Figura 02 – Logomarca Riachuelo	34
Figura 03 – Organograma Riachuelo	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Classificação dos indicadores	32
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Avaliação percentual referente ao Sexo dos colaboradores	34
Gráfico 02 – Avaliação percentual referente ao estado civil dos colaboradores	35
Gráfico 03 – Avaliação percentual referente à faixa etária dos colaboradores	35
Gráfico 04 – Avaliação percentual referente ao grau de instrução dos colaboradores	36
Gráfico 05 – Avaliação percentual referente à variável Feedback	37
Gráfico 06 – Avaliação percentual referente à variável Reconhecimento	38
Gráfico 07 – Avaliação percentual referente à variável Clareza na Informação	39
Gráfico 08 – Avaliação percentual referente à variável Meio de Comunicação	40
Gráfico 09 – Avaliação percentual referente à variável Plano de Carreira	41
Gráfico 10 – Avaliação percentual referente à variável Meritocracia	42
Gráfico 11 – Avaliação percentual referente à variável Desempenho	43
Gráfico 12 – Avaliação percentual referente à variável Informação	44
Gráfico 13 – Avaliação percentual referente à variável Valores e Objetivos.....	45
Gráfico 14 – Avaliação percentual referente à variável Confiança	46
Gráfico 15 – Avaliação percentual referente à variável Cooperação	47
Gráfico 16 – Avaliação percentual referente à variável Relacionamento Interno	48
Gráfico 17 – Avaliação percentual referente à variável Eficácia do RH.....	49
Gráfico 18 – Avaliação percentual referente à variável Participação nas Decisões	50
Gráfico 19 – Avaliação percentual referente à variável Remuneração	51
Gráfico 20 – Avaliação percentual referente à variável Participação nos Resultados	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Comportamento Organizacional (CO).....	19
2.2 Conceituando Motivação	20
2.3 O Clima Organizacional	22
2.3.1 Modelos de estudo de Clima Organizacional	23
2.3.1.1 Modelo de Litwin e Stringer	23
2.3.1.2 Modelo de Luz	24
2.3.1.3 Modelo de Coda	26
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 Tipo de Pesquisa	29
3.2 População e Amostra.....	29
3.3 Coleta de Dados	30
3.4 Análise de Dados.....	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Parte I: Análise do Perfil dos Colaboradores	35
4.1.1 Sexo dos Colaboradores	35
4.1.2 Estado civil dos colaboradores	35
4.1.3 Faixa etária dos colaboradores	36
4.1.4 Nível de instrução dos colaboradores.....	37
4.2 Parte II: Análise do Clima Organizacional.....	37
4.2.1 Dimensão Liderança	37

4.2.1.1 <i>Os feedbacks fornecidos por meu líder contribuem para meu desenvolvimento, crescimento profissional e desempenho.</i>	38
4.2.1.2 <i>A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo desempenho e comprometimento.</i>	38
4.2.2 Dimensão Comunicação	39
4.2.2.1 <i>O meu líder transmite claramente o que deseja sem que fique nenhuma dúvida.</i>	39
4.2.2.2 <i>Os meios de comunicação interna da Riachuelo me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa (exemplo: e-mails, intranet, comunicados, reuniões, etc)...</i>	40
4.2.3 Dimensão Valorização Profissional	41
4.2.3.1 <i>A empresa estimula o crescimento profissional do colaborador e auxilia no seu desenvolvimento.</i>	41
4.2.3.2 <i>As promoções de cargos são dadas as pessoas que realmente merecem pelo seu desempenho</i>	42
4.2.4 Dimensão Sentido do Trabalho	43
4.2.4.1 <i>Sinto que o meu desempenho tem relevância no resultado geral da equipe</i>	43
4.2.4.2 <i>A organização mantém os colaboradores atualizados sobre o que acontece com a mesma</i>	44
4.2.5 Dimensão Identificação com a Empresa	45
4.2.5.1 <i>Sinto-me motivado em realizar o meu trabalho porque acredito e me identifico com os valores e objetivos da empresa que trabalho</i>	45
4.2.5.2 <i>A equipe na qual trabalho se esforça para alcançar as metas propostas porque há um sentimento de confiança e de família que nos envolve</i>	46
4.2.6 Dimensão Colaboração entre áreas funcionais	47
4.2.6.1 <i>Existe cooperação mútua entre os departamentos</i>	47
4.2.6.2 <i>Tenho um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores das demais áreas</i>	48
4.2.7 Dimensão Políticas de Recursos Humanos (RH)	49
4.2.7.1 <i>As políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa favorecem o desenvolvimento, a absorção de bons profissionais, a motivação e valorização do bem-estar dos funcionários e boas remunerações</i>	49

4.2.7.2 <i>Existe abertura para ouvir e permitir maior participação nas decisões que afetam as atividades em meu ambiente de trabalho.....</i>	50
4.2.8 <i>Dimensão Compensação</i>	51
4.2.8.1 <i>Sinto-me satisfeito em relação ao meu salário e aos benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, alimentação, etc)</i>	51
4.2.8.2 <i>Acho justo o pagamento de premiações sobre desempenho do departamento no qual faço parte.....</i>	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema da Pesquisa

O cenário competitivo e globalizado em que diversas organizações estão inseridas tem permitido maior grau de competitividade entre as empresas, portando elas têm buscado alternativas para se tornarem cada vez mais eficazes perante o mercado consumidor oferecendo o diferencial ao seu cliente.

Araújo (2004, p. 242) afirma que “a globalização trouxe um novo mundo para os negócios. E competir e sobreviver tem agora novas dinâmicas.” Chiavenato (2010, p.40) complementa “o que vale é a comparação entre aquilo que a organização faz e o que há de melhor no mundo. Hoje o refrão mais conhecido é pensar globalmente e agir localmente.”

Para uma organização conquistar e manter seu espaço no mercado atual se faz necessário a busca de um padrão de qualidade eficiente, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos, porém para alcançar este padrão deve-se trabalhar com uma equipe qualificada e comprometida, portanto para que essa parceria entre colaboradores e empresa dê certo é fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos em trabalhar na organização.

Chiavenato, (1997, p. 97) descreve de forma mais ampla este cenário:

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. [...].

As organizações entendem que precisam de capital intelectual eficiente e capaz para conduzir suas funções com excelência. Entretanto, esse corpo colaborativo necessita de condições favoráveis ao seu desempenho, a organização deve oferecer um ambiente propício como também um clima organizacional satisfatório aos seus colaboradores. Assim, o corpo colaborativo da organização, visto como cliente interno trata-se do primeiro contato

da empresa com o cliente externo, portando este interlocutor deve aspirar prazer em trabalhar na organização a qual faz parte, demonstrando satisfação e ética profissional.

De acordo com Chiavenato (2010, p.10)

“[...] as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.”

Dentro deste contexto, a análise da relação entre clima organizacional e satisfação profissional dos colaboradores torna-se um tema pertinente para estudo acadêmico e empresarial, visto que além de estudar as relações humanas decorrentes no ambiente organizacional também evidencia o quanto as organizações investem no clima organizacional favorável para maior satisfação dos colaboradores, assim como verificar o quanto influencia no desempenho.

É relevante destacar que organizações globalizadas entendem que manter os funcionários satisfeitos e motivados proporciona melhores resultados organizacionais. Mas, para algumas organizações, os resultados devem existir mesmo que elas não proporcionem as condições adequadas para andamento das tarefas, gerando cobranças exageradas, pressão nos colaboradores, aumento no índice de erros nas atividades, tendo como principais conseqüências redução de desempenho e desmotivação.

Mesmo que a empresa busque enxergar o trabalho na visão do colaborador, não será possível que isso ocorra da mesma forma com que ele o faz. A percepção do funcionário é diferente da empresa, por isso torna-se conveniente o desenvolvimento sistemático de pesquisas sobre o clima organizacional para saber como as pessoas se sentem e, a partir, gerenciar o dado (GIL, 2010).

Portanto, dentro deste cenário, surge um questionamento: Qual a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional da Riachuelo?

Kanaane (1995) *apud* Stadykoski e Stefano (2008, p. 2) afirma que:

As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios do trabalhador, assinalando esse segmento. E quando se consegue criar esse

clima, que propicie a satisfação das necessidades dos participantes canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Assim, ver-se o quanto a gestão de clima organizacional é relevante no planejamento estratégico de uma organização e como deve ser incentivado como diferencial competitivo entre as corporações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o nível do clima organizacional da Loja Riachuelo, em Campina Grande, na perspectiva dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o grau de satisfação do colaborador no que se refere à liderança, comunicação e a valorização profissional.
- Identificar a satisfação quanto ao sentido do trabalho, identificação com a empresa e colaboração entre as áreas funcionais.
- Averiguar a satisfação com as políticas de Recursos Humanos e a compensação.

1.3 Justificativa

O clima organizacional trata-se de um tema relevante de ser avaliado justificando-se devido o seu grau de complexidade e importância para toda e qualquer organização que almeje bom desempenho.

O trabalho realizado pelos colaboradores tem total impacto no resultado final e se este é realizado dentro de um clima favorável a tendência é que os eles busquem os mesmos

objetivos da organização. Dessa forma a análise final desse estudo torna-se um importante instrumento de informação para a organização por possibilitar auxílio na identificação da percepção positiva de seus colaboradores a cerca de vários aspectos que compõe o clima no ambiente de trabalho. A análise dos dados promoverá também ganho na competitividade. Se a organização entende as necessidades do seu capital intelectual e colabora para formação de um ambiente de trabalho favorável, isso traduzirá no contato com o cliente externo. Empresas com capital intelectual bem valorizado tornam-se mais competitivas, pois este é um diferencial do mercado atual com consumidores cada vez mais exigentes, buscando um bom atendimento além do produto a ser adquirido.

Na visão do pesquisador o estudo possui grande relevância por permitir o conhecimento do que envolve ambiente de trabalho na prática em relação ao clima organizacional, sobretudo por ser um tema atual e fazer parte da gestão do administrador de empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comportamento Organizacional (CO)

As organizações, enquanto conjunto de pessoas que se unem no intuito de buscar e atingir objetivos, existem desde a antiguidade com a formação das civilizações. Desde então, os indivíduos vivem em uma sociedade de organizações, em que quase tudo é planejado e produzido por elas, fazendo-os parte das mesmas de maneira formal e informal ainda que não percebam.

É importante destacar que as organizações não são auto-suficientes nem vivem sozinhas, conforme Chiavenato (2005, p. 2) afirma que “as organizações dependem umas das outras para poderem sobreviver e competir em um complexo mundo de organizações.”

O comportamento organizacional surge para estudar a relação entre indivíduo, grupo e estrutura (organização), avaliando o comportamento das pessoas dentro das organizações e como ele influencia no desempenho das empresas. (ROBBINS, 2005).

Por tratar-se de uma ciência interdisciplinar, o CO utiliza conceitos oferecidos por várias ciências sociais como sociologia, psicologia, sociologia organizacional, ciências políticas, antropologia e psicologia organizacional a fim de intensificar os estudos na relação entre indivíduo, grupo e organizações (CHIAVENATO, 2005).

São vários os ramos e diretrizes que as organizações se diferenciam, cada uma com sua particularidade, desempenhando papéis fundamentais para o desenvolvimento humano e social. Portanto na visão de Chiavenato (2005, p. 2) “o Comportamento Organizacional se preocupa em definir as bases e características principais do seu funcionamento.”

Avaliando o CO através do comportamento humano deve-se levar em consideração que os indivíduos por estarem em um ambiente competitivo e globalizado estão sujeitos a mudanças e que cada um reage de maneira diferente correspondendo a reações adequadas ou não ao que se espera. É o que Robbins (2005, p.11) reforça com “os conceitos de comportamento organizacional precisam refletir condições situacionais ou contingenciais.”

O CO é uma ferramenta importante que pode auxiliar executivos, colaboradores e gerentes a lidar com situações organizacionais e a melhorar o desempenho da empresa. (CHIAVENATO, 2005).

O comportamento humano no contexto atual tem exercido um papel fundamental para as relações empresariais, haja vista que não existe organização sem pessoas para fazê-las funcionar. Assim, o CO facilita uma visão amplificada do ambiente corporativo, trazendo os valores humanos que devem existir na relação indivíduo, grupo e organização. Entretanto, para que esta relação seja eficaz é fundamental que os indivíduos estejam satisfeitos e motivados com a organização a qual fazem parte.

2.2 Conceituando Motivação

O conceito de motivação organizacional é introduzido em concordância com a relação existente entre indivíduo e organização, partindo do pressuposto que estas organizações só existem devido ao capital intelectual agregado a elas. Para que essa relação indivíduo e organização funcione em harmonia com os objetivos individuais e organizacionais entrelaçados, deve-se entender que é necessário investir neste capital intelectual, motivando-o em busca de melhores desempenhos organizacionais. Bateman e Snell (2006) afirmam que um funcionário motivado, trabalha com vigor, desempenha suas atividades em prol de maior desempenho.

As pessoas passam grande parte de suas vidas nas empresas onde trabalham, o ambiente organizacional torna-se parte de sua vida pessoal. Conseguir que os funcionários realizem o que é esperado deles é uma missão da motivação (KWASNICKA, 2006). É importante que exista um clima familiar dentro da organização, facilitando o bom entrosamento entre os funcionários, permitindo assim a execução das tarefas com eficiência.

Robbins (2005, p. 132) define motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Esta satisfação a qual o autor se refere diz respeito às necessidades físicas, psicológicas e materiais que quando bem gerenciadas, o indivíduo alcança o equilíbrio, realizando seu trabalho com eficiência.

Para Silva (2005, p. 221) a motivação é “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.”

Bateman e Snell (2006, p. 423) afirmam que “a **motivação** refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa.”

A motivação, segundo Robbins (2000), é mais um instrumento que faz o funcionário adquirir um alto nível de desempenho, não depende apenas do funcionário estar motivado, é fundamental habilidade e apoio a ele.

Na perspectiva de Maximiano (2008, p. 252) a motivação é uma “relação de causa e efeito”, assim o comportamento do indivíduo é motivado por causa interna do próprio indivíduo em estímulo a uma causa externa, encontrado no ambiente.

Oliveira (2008, p. 149) define que “motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma.”

Diante de todos os pensamentos destes autores, a motivação possui várias abordagens, sobretudo deve-se compreender que é fundamental as organizações desenvolverem oportunidade e ambiente favorável a motivação.

Em síntese, as organizações devem permitir adequadas condições financeiras, psicológicas, de benefícios, de ambiente satisfatório para todos os funcionários.

Kwasnicka (2006, p.64) complementa com “a Administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão.”

O papel das organizações dentro deste contexto é captar o que significa essencial para proporcionar o um clima organizacional favorável aos funcionários a se sentirem motivados e estimulados a exercerem seu papel com eficiência e eficácia.

2.3 O Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1997, p. 127), “o clima organizacional representa o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação existente”.

As pessoas representam um alto investimento para as organizações, entretanto elas possuem necessidades, desejos e comportamentos distintos. O conhecimento sobre o clima organizacional permite que as organizações reavaliem, planejem e desenvolvam ações de mudanças no ambiente de trabalho.

No ambiente de trabalho o clima organizacional reflete a percepção dos colaboradores sobre os diversos fatores que nele exercem influência.

Para Likert (1971) *apud* LACOMBE (2005, p.236)

(...) o clima organizacional (...) está vinculado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração entre empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse do trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

As empresas desejam funcionários bastante motivados e satisfeitos, mas este cenário não é comum nas organizações. Bergamini e Coda (1997, p. 94) defendem que “a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações”.

Motivar pessoas induzindo-as a desempenhos excelentes não tem sido uma tarefa fácil para as organizações, na verdade tem se tornado uma questão de sobrevivência no mercado atual. Principalmente quando a desmotivação contribui para elevação dos percentuais de absenteísmo no trabalho, bem como a rotatividade.

É baseado neste contexto que Bergamini e Coda (1997, p. 94.) complementam que “apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho”.

O funcionário apresenta necessidades cada vez mais exigentes, pois já percebeu que a organização também depende dele para sobreviver e gerar lucro. Por isso o colaborador precisa sentir que a empresa o valoriza e dessa forma haver uma troca mútua de trabalho e benefícios de uma forma satisfatória.

Sobre isso Gil (2010, p. 272) afirma que:

(...) de nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter a certeza do que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado.

Nos dias atuais, com a informação cada vez mais acessível os trabalhadores têm mais conhecimento sobre seus direitos e discutem mais amplamente sua satisfação em relação a sua vida no ambiente de trabalho.

Segundo Lacombe (2005, p. 236) “Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional.”

Nessa perspectiva, é de grande importância que se conheça os modelos que se voltam a esse estudo, capaz de medir de forma eficiente o que se deseja descobrir, possibilitando mais credibilidade ao instrumento de análise.

2.3.1 Modelos de estudo de Clima Organizacional

A fim de abordar da maneira mais adequada e em busca de analisar o problema inicial desta pesquisa, a seguir serão apresentados alguns dos principais modelos desenvolvidos para o estudo de clima organizacional. Cada modelo apresenta dimensões diferentes e sua aplicação deve ser analisada de acordo com o perfil da organização. A escolha do modelo mais apropriado proporcionará maior assertividade na análise do cenário através dos resultados obtidos.

2.3.1.1 Modelo de Litwin e Stringer

Litwin & Stringer (1978) *apud* Araújo (2006, p. 19), apresenta um modelo desenvolvido, para estudos simulados em laboratório sobre clima organizacional, contemplava seis dimensões, a saber:

1) Estrutura: refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho como, por exemplo, se existem muitas regras, regulamentos, procedimentos, etc.

2) Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não existir dupla verificação em suas dimensões.

3) Riscos: o senso de arriscar e de existirem desafios no cargo, bem como nas situações de trabalho.

4) Recompensas: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase nas recompensas versus as críticas e as punições.

5) Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

6) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferenças aqui e agora.

Esse modelo foi utilizado em pesquisa realizada por Litwin, em 1971, para avaliar a influência do clima organizacional e os estilos de liderança na motivação e comportamento dos indivíduos no trabalho.

2.3.1.2 *Modelo de Luz*

Luz (1996) *apud* Araújo (2006, p.20) propôs um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional constituído de dezoito variáveis ou fatores, a saber:

1) O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam: adaptação, quantidade de trabalho, horário, distribuição justa do trabalho, a existência de pessoal suficiente para a realização do trabalho.

2) Integração interdepartamental/integração funcional: visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização; conhecimento dos objetivos e planos de ação dos diversos setores.

3) Salário: analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações.

4) Supervisão: mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores levando em conta aspectos como competência, organização, relacionamento e feedback.

5) Comunicação: verifica o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa; identifica a eficiência dos canais de comunicação.

6) Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e as possibilidades de ascensão profissional oferecidas pela organização.

7) Relacionamento interpessoal: verifica o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização.

8) Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.

9) Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões.

10) Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa; mede o grau de atendimento das necessidades das pessoas no âmbito da organização.

11) Condições físicas de trabalho: refere-se à identificação do grau de conforto das instalações; horário, etc.

12) Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários; também verifica o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.

13) Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.

14) Participação: verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.

15) Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.

16) Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.

17) Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.

18) Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

2.3.1.3 Modelo de Coda

Bergamini e Coda (1997), com base na experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os principais fatores que influenciam no clima organizacional junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, identificou a presença de dez fatores comuns:

1) Liderança: descreve o encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.

2) Compensação: descreve o equilíbrio das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.

3) Maturidade empresarial: retrata o grau de fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior patrimônio, e

comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.

4) Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.

5) Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.

6) Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.

7) Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.

8) Sentido do trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações por parte da alta direção e empreendimento dessas até o final.

9) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.

10) Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

Na pesquisa foi utilizado o modelo de Coda. As dimensões abordadas têm maior compatibilidade com o cenário em que os colaboradores vivem na organização, com exceção de duas dimensões: Maturidade Empresarial e Acesso. A supervisão da filial analisou instrumento para autorizar a pesquisa e, em sua visão, estas dimensões não

apresentam impacto no clima desta organização, pois não fazem parte da rotina de seus colaboradores.

Para aplicação do modelo, é fundamental o conhecimento metodológico, pois dá ao pesquisador o direcionamento adequado durante todas as fases do estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para avaliar os fatos, os métodos de pesquisa adequados são fundamentais para que o resultado expresse o mais próximo da realidade. A princípio é totalmente relevante que se tenha uma idéia focada no que se pretende pesquisar, o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa (VERGARA, 2005).

A finalidade deste capítulo é descrever o método e a técnica de pesquisa utilizados para responder ao questionamento do problema inicial.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa baseou-se quanto aos fins como investigação de caráter descritivo.

Vergara (2005, p. 47) descreve que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” Neste estudo, a pesquisa foi utilizada como fonte de informação em relação à satisfação do colaborador diante das dimensões abordadas, que serão mais bem apresentadas logo abaixo, possibilitando que sua opinião seja analisada sem interferência de da organização ou terceiros, tal qual foi expressa.

A pesquisa aprofundou-se na investigação quanto aos meios, através do estudo de caso que por Vergara (2005, p. 49) descreve que “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.”

O estudo de caso se enquadra a esta pesquisa, por conter informações precisas da população investigada, as Lojas Riachuelo – Filial Campina Grande – PB e esclarecer as necessidades dessa população através das várias dimensões analisadas.

Conforme já informado, a pesquisa foi realizada nas Lojas Riachuelo – Filial Campina Grande – PB, nos dias 28 - 30 e 31 de Maio de 2011, com colaboradores de todos os departamentos da loja, com exceção dos que tinham menos de três meses de experiência e das supervisoras.

3.2 População e Amostra

Optou-se por definir a amostra como não probabilística por acessibilidade, que conforme Vergara (2005, p. 51) esse tipo de amostra está “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade do acesso a eles;”. O quadro de funcionários da filial é composto de 107 funcionários, incluindo supervisores e colaboradores em período de experiência (até três meses). A atual pesquisa foi realizada com 57 colaboradores, de todos os departamentos.

3.3 Coleta de dados

Quanto à técnica de pesquisa classificou-se como observação direta intensiva, ela pode existir através da observação e entrevista, optando pela observação por complementar a apuração dos resultados. Marconi e Lakatos (2003, p. 190) descrevem que “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.”

Como instrumento de pesquisa foi utilizado o questionário, que se adéqua a uma pesquisa descritiva, onde o registro dos fatos deve ser isento de qualquer interferência por parte do pesquisador. Como afirma Gil (2002, p.42) sobre a relação da pesquisa descritiva e o uso do questionário, “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.”

O modelo de escala utilizado para construção do questionário foi a escala de Likert. Martins e Lintz (2007) afirmam que esta escala tem por finalidade indicar o grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo estudada, trata-se de uma escala simples de ser construída, são atribuídos valores de 1 a 5, de 5 a 1 ou de +2 a -2, incluindo o zero. Nesta pesquisa optou-se por utilizar valores de 1 a 5. Este modelo proporciona ao entrevistado maior oportunidade de respostas e clareza.

Discordância		Neutralidade	Concordância	
Discordo sempre	Discordo na maioria das vezes	Às vezes concordo Às vezes discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo sempre
1	2	3	4	5

Figura 01: Escala de Likert
Fonte: Formulação própria

Com a escala de Likert adotada no questionário, o entrevistado marcou as sentenças de acordo com seu grau de concordância ou discordância sobre a situação atual, no que se refere à sua satisfação no ambiente de trabalho.

- (1) **Discordo sempre:** não corresponde ao proposto na afirmação.
- (2) **Discordo na maioria das vezes:** não corresponde em sua maioria ao proposto na afirmação.
- (3) **Às vezes concordo / Às vezes discordo:** significa a neutralidade.
- (4) **Concordo na maioria das vezes:** corresponde em grande maioria ao proposto na afirmação.
- (5) **Concordo sempre:** corresponde totalmente ao proposto na afirmação.

3.4 Análise dos Dados

Para melhor análise dos dados foram utilizadas oito dimensões, com intuito de estudar detalhadamente o problema proposto por esta pesquisa.

DIMENSÃO	CLASSIFICAÇÃO	QUESTÕES
I 1	Liderança	Q. 1 e Q. 9
I 2	Comunicação	Q. 6 e Q. 14
I 3	Valorização Profissional	Q. 4 e Q. 12
I 4	Sentido do Trabalho	Q. 7 e Q. 15
I 5	Identificação com a empresa	Q. 5 e Q. 13
I 6	Colaboração entre áreas funcionais	Q. 3 e Q. 11
I 7	Política de Recursos Humanos	Q. 8 e Q. 16
I 8	Compensação	Q. 2 e Q. 10

Tabela 01: Classificação dos indicadores

Fonte: Formulação própria

O quadro acima mostra a classificação das oito dimensões abordadas na pesquisa e que, para cada foram elaboradas duas questões, conforme pode ser observado o questionário completo no apêndice.

Com relação ao tratamento dos dados, utilizou-se a abordagem quantitativa, conforme descreve Roesch (2007, p.130)

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa efeito), ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

Os dados foram organizados e agrupados de acordo com as dimensões estabelecidas por esta pesquisa, utilizando a análise estatística através de planilhas eletrônicas Microsoft Excel, apresentando assim os resultados finais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa escolhida para aplicar esta pesquisa monográfica foi as Lojas Riachuelo S/A Filial Campina Grande – PB que está localizada no Shopping Boulevard desde 1999. Suas atividades iniciaram-se em 1947, quando dois irmãos se uniram, Nevaldo Rocha e Newton Rocha, saíram de Caraúbas inteiro do Rio Grande do Norte e abriram um pequeno negócio de confecções, tecidos e relógios na cidade de Natal, com o nome de A Capital. Anos mais tarde o Sr. Nevaldo teve a idéia de montar um fabrico na cidade de Recife-PE, com objetivo fabricar confecções boas e baratas, que logo ficaram conhecidas, era uma rede de lojas de tecido. Em 1959 mudaram-se de volta a Natal e em 1976 houve a construção de duas fábricas em Fortaleza-CE. Em 1979 esta rede de lojas, que somavam um total de 67 lojas espalhadas em todo Brasil, foi comprada pelo Grupo Guararapes, que hoje é o maior grupo de confecção de roupas da América Latina. Diante deste grandioso negócio, pensando em ampliar e melhorar sua logística, em 1981 criou a Transportadora Casa Verde, com o objetivo de transportar as confecções e equipamentos das lojas e matriz. Hoje o Grupo Guararapes é composto pela Fábrica Têxtil Guararapes, Transportadora Casa Verde, Midway Financeira, Shopping Midway em Natal.

Desde 1993 as Lojas Riachuelo investem na moda nacional e internacional como uma forma de atrair seus clientes. Como ela fabrica seu próprio produto, isto incentivou a criação de marcas próprias.

Em 2011, a Riachuelo está entre as três maiores redes de departamento do Brasil e conta com 129 lojas distribuídas por todo o País.

Sua missão é proporcionar a cada vez mais pessoas as condições de se expressar através da moda e sua visão é liderar o mercado nacional de moda, em um cenário predominantemente formal. Seus valores são ética e respeito, solidez financeira, austeridade administrativa, meritocracia, aperfeiçoamento constante, responsabilidade social, servir ao cliente, governança corporativa e atitude vendedora.

Seu slogan é: Riachuelo essa é a moda. Sua logomarca é:



Figura 02: Logomarca Riachuelo.
Fonte: Arquivos das Lojas Riachuelo.

O ramo de atividade da Riachuelo é comércio varejista de artigos para o lar, vestuário e complementos, ela trabalha com vários serviços como: vestuário, acessórios, artigos para o lar, seguros e planos de saúde.

O foco de estudo desta pesquisa se resume a Filial de Campina Grande-PB, instalada na cidade desde 2000, conta hoje com 107 colaboradores, entre eles, gerente, supervisor, encarregados, operadores de caixa, auxiliares de crediário e escritório, fiscais, costureira, promotores e vendedores. A loja está dividida em cinco seções: moda feminina, moda masculina, moda infantil, moda casa e calçados. A estrutura hierárquica da empresa segue disposto na figura 03.

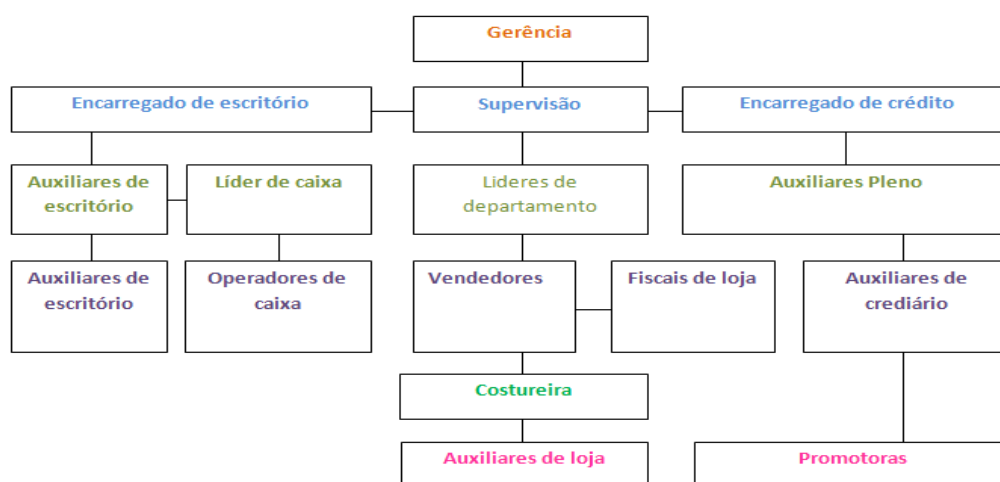


Figura 03: Organograma Riachuelo Filial.
Fonte: Arquivo das Lojas Riachuelo

4.1 Parte I: Análise do Perfil dos Colaboradores

Nesta parte avaliou-se o perfil dos colaboradores entrevistados, a partir de quatro questões. Seguem dispostas as questões, resultados e análises.

4.1.1 Sexo dos colaboradores. (Ver gráfico 01)

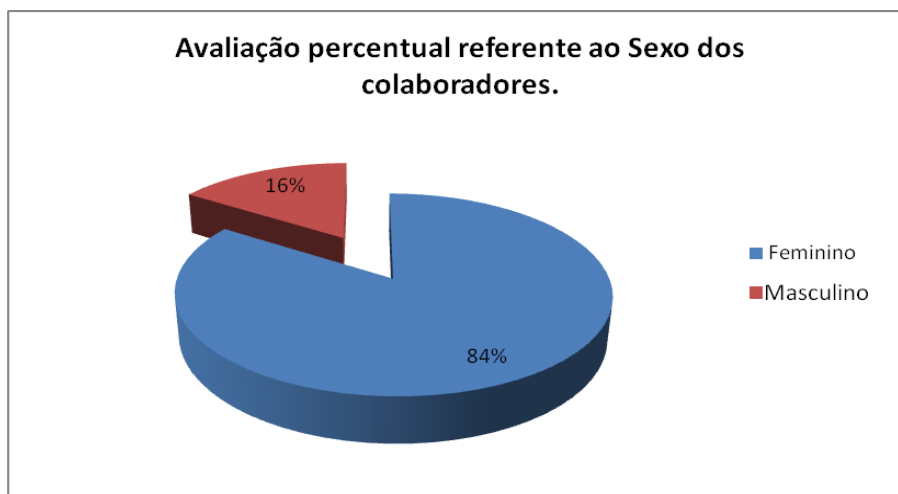


Gráfico 01: Avaliação percentual referente ao Sexo dos colaboradores.
Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico demonstra o percentual relativo ao sexo dos colaboradores. A empresa é composta na sua maioria por mulheres representadas por 84% dos entrevistados e apenas 16% representados no sexo masculino. Esta constatação indica que o sexo feminino é considerado pela empresa como o que se adéqua ao perfil.

4.1.2 Estado civil do colaborador. (Ver gráfico 02)

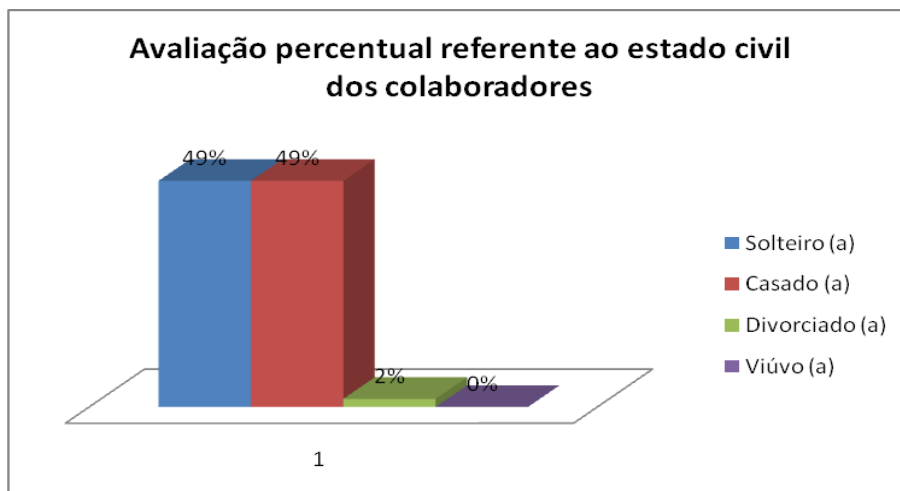


Gráfico 02: Avaliação percentual referente ao estado civil dos colaboradores.
Fonte: Pesquisa de campo.

No que diz respeito ao estado civil, solteiros e casados representam percentuais iguais de 49% cada e apenas 2% são divorciados. Ao que se percebe pelos dados, a empresa não faz distinção na hora da contratação pela escolha de pessoas solteiras para trabalhar.

4.1.3 Faixa etária dos colaboradores. (Ver gráfico 03)

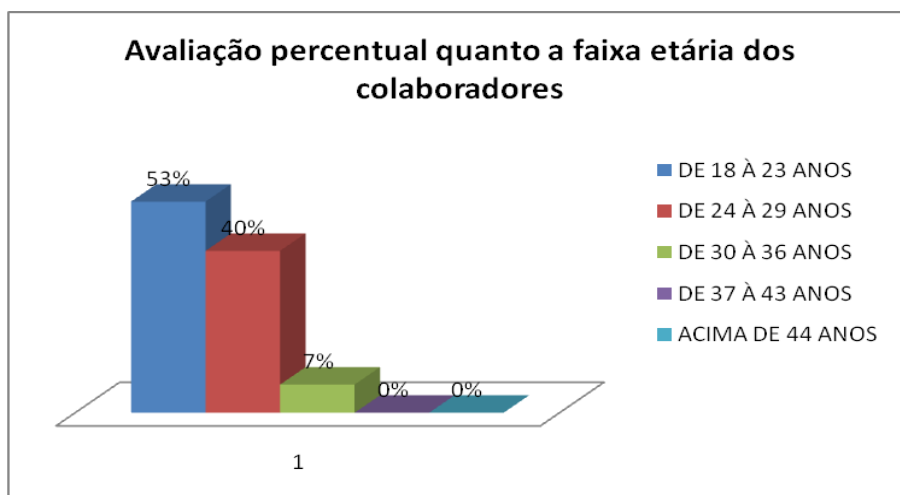


Gráfico 03: Avaliação percentual referente à faixa etária dos colaboradores.
Fonte: Pesquisa de campo.

O quadro de funcionários é considerado jovem, representado na sua maioria pela faixa de 18 à 23 anos com 53% dos entrevistados, seguido de 40% da faixa etária de 24 à 29 anos. O intervalo de 30 à 36 anos representou apenas 7%. O perfil mais jovem é

característico das contratações da empresa, que entende ser o mais adequado pela dinâmica das atividades do varejo, o que é comum em lojas de departamento que trabalham com moda, como por exemplo C&A, Renner, Marisa etc .

4.1.4 Nível de instrução dos colaboradores. (Ver gráfico 04)

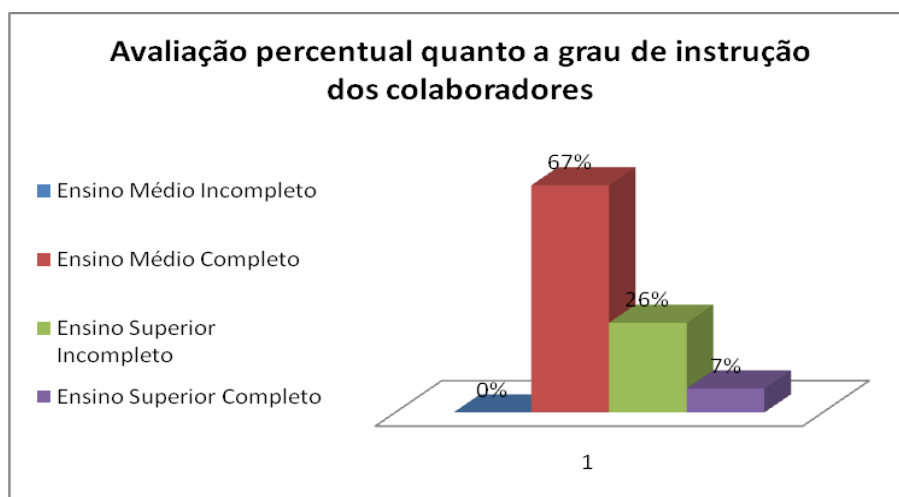


Gráfico 04: Avaliação percentual referente ao grau de instrução dos colaboradores.
Fonte: Pesquisa de campo.

Grande parte possui o ensino médio completo, destacado no gráfico em 67% dos colaboradores, seguido do ensino superior incompleto com 26%. Apenas 7% tem o ensino superior completo. A empresa exige no mínimo o ensino médio completo para contratação e na sua política de promoção e carreira, adota como pré-requisito a exigência do ensino superior completo ou em curso.

4.2 Parte II : Análise do Clima Organizacional

Segue abaixo a análise das dimensões avaliadas na pesquisa de Clima Organizacional. Esta etapa buscou através de 16 questões observar a atuação das variáveis que analisam as dimensões do modelo escolhido.

4.2.1 Dimensão Liderança

4.2.1.1 *Os feedbacks fornecidos por meu líder contribuem para meu desenvolvimento, crescimento profissional e desempenho. (Ver gráfico 05)*

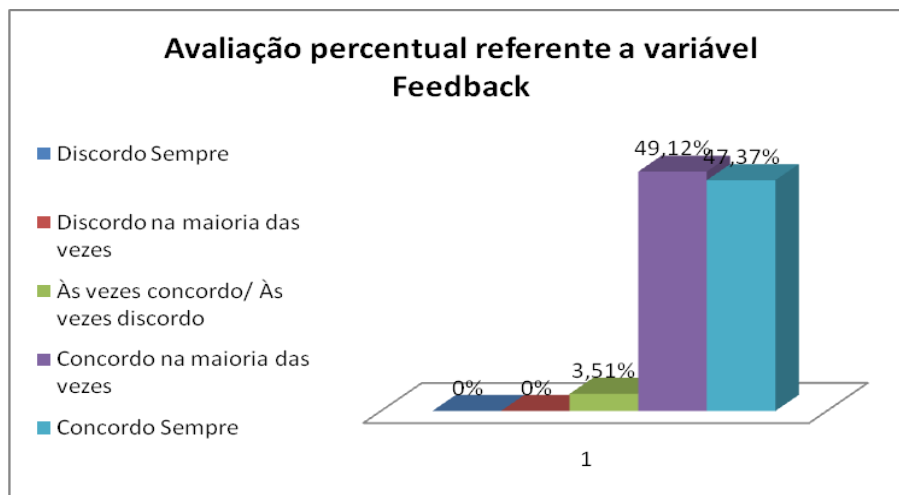


Gráfico 05: Avaliação percentual referente à variável Feedback.

Fonte: Pesquisa de campo.

Neste caso percebe-se que houve 49,12% de concordância parcial e 47,37% de concordância total no que se refere à variável feedback, ou seja, os resultados agrupados, 96,49%, apontam que os colaboradores consideram que o feedback fornecido por seu líder contribui para o seu desenvolvimento, crescimento profissional e desempenho. Apenas 3,51% foram imparciais e as demais alternativas não apresentaram resultados.

Uma avaliação eficaz ocorre quando, após recebê-la, o funcionário está determinado a corrigir as deficiências apontadas. Para que isso ocorra, a avaliação deve ser realizada de forma que o funcionário a perceba como justa, com sinceridade do seu chefe e um clima construtivo, indicando o que precisa ser melhorado em seu desempenho. ROBBINS (2005).

4.2.1.2 *A liderança demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo desempenho e comprometimento. (Ver gráfico 06)*

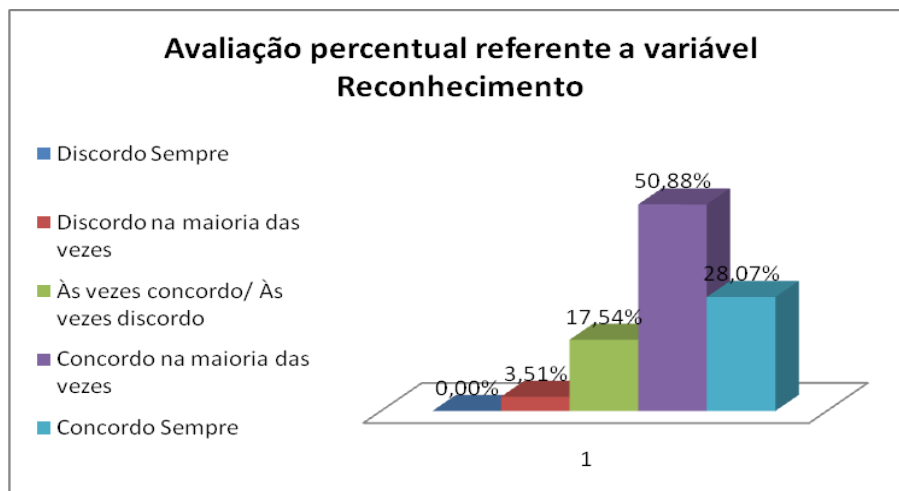


Gráfico 06: Avaliação percentual referente à variável Reconhecimento.
Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação ao reconhecimento demonstrado pela liderança, a maioria representada por 50,88% concorda na maioria das vezes junto com o percentual de 28,07% que concorda sempre. Em neutralidade apresentaram 17,54% e 3,51% discordaram na maioria das vezes. A percepção positiva nesse aspecto foi representada por 78,95% dos colaboradores, demonstrando sentem-se reconhecidos pela liderança.

O reconhecimento, seja ele através de um “muito obrigado” ou até mesmo programas formais explícitos, pode ser um forte agente motivacional, além ser relativamente barato de incentivar o desempenho dos funcionários. ROBBINS (2005)

4.2.2 Dimensão Comunicação

4.2.2.1 *O meu líder transmite claramente o que deseja sem que fique nenhuma dúvida.*
(Ver gráfico 07)

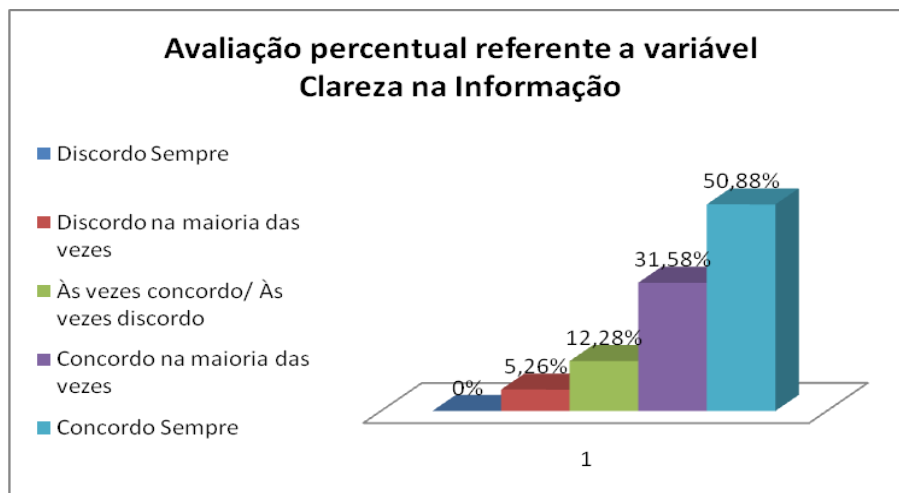


Gráfico 07: Avaliação percentual referente à variável Clareza na Informação.
Fonte: Pesquisa de Campo.

Na variável clareza na informação, 50,88% concordam sempre junto com 31,58% que concordam na maioria das vezes. Não expressaram opinião 12,28% e discordam na maioria das vezes 5,26%. A concordância totalizou 82,46% das alternativas. Portanto, entende-se que na percepção dos colaboradores, o líder transmite claramente o que se deseja sem que fique nenhuma dúvida.

Para um profissional que exerce em sua função a gestão de pessoas, a comunicação desempenha papel fundamental, pois é constante a necessidade de comunicar-se com outras pessoas. É importante salientar que comunicar não é somente informar como um ato unilateral, pois comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. GIL (2010, p.71)

A informação passada de forma clara direciona corretamente o colaborador para o que é esperado dele, bem como agiliza os processos tornando-os eficientes, principalmente se esta informação é passada pela liderança que tem como papel orientar a equipe para o alcance resultados.

4.2.2.2 *Os meios de comunicação interna da Riachuelo me deixam bem informado sobre o que se passa dentro da empresa (exemplo: e-mails, intranet, comunicados, reuniões, etc).* (Ver gráfico 08)

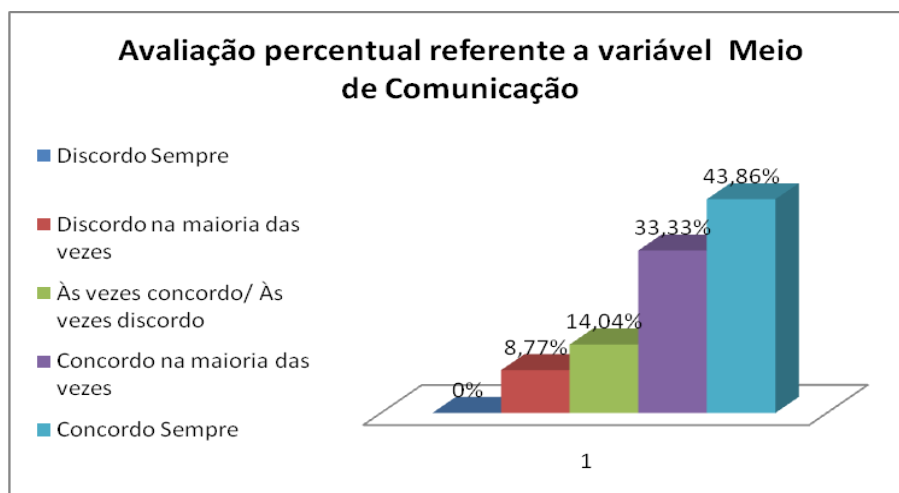


Gráfico 08: Avaliação percentual referente à variável Meio de Comunicação.
Fonte: Pesquisa de campo.

Em relação à avaliação, se os meios de comunicação deixam os colaboradores bem informados, 43,86% concordam sempre seguido de 33,33% que concordam na maioria das vezes. Foram imparciais 14,04% e em seguida com a alternativa discordo na maioria das vezes 8,77%. Não houve marcação para a alternativa discordo sempre.

É importante que os meios de comunicação possibilitem o acesso de todos os colaboradores, de modo que a informação chegue no tempo necessário. Nesta avaliação a concordância somou 77,19%, demonstrando que, na perspectiva dos colaboradores, os meios de comunicação são eficientes.

4.2.3 Dimensão Valorização Profissional

4.2.3.1 *A empresa estimula o crescimento profissional do colaborador e auxilia no seu desenvolvimento. (Ver gráfico 09)*

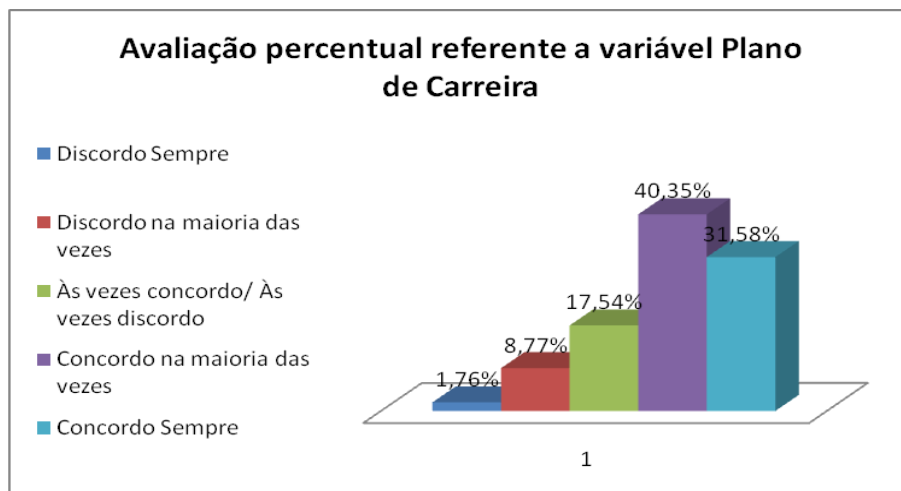


Gráfico 09: Avaliação percentual referente à variável Plano de Carreira.
Fonte: Pesquisa de Campo.

A avaliação da variável plano de carreira indica que 40,35% concordam que na maioria das vezes a empresa estimula o crescimento profissional junto a 31,58% que concordam sempre com esta afirmativa. 17,54% não quiseram opinar. 8,77% discordam na maioria das vezes e 1,76% discorda sempre.

A percepção positiva sobre plano de carreira foi expressada em 71,93% em concordância, através do somatório de concordância parcial e total.

Chiavenato,(1997,p. 220) destaca recrutamento interno como fator motivacional. “É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas àqueles que apresentam condições para uma futura promoção;”

4.2.3.2 *As promoções de cargos são dadas as pessoas que realmente merecem pelo seu desempenho.* (Ver gráfico 10)

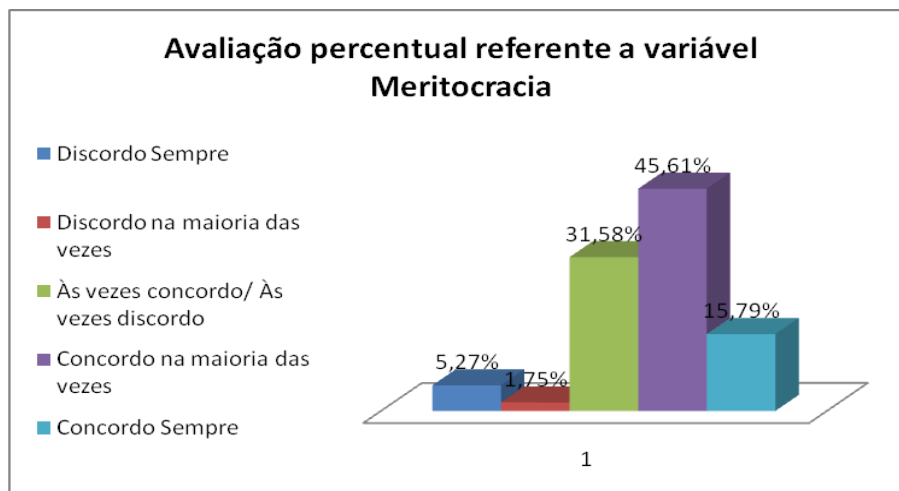


Gráfico 10: Avaliação percentual referente à variável Meritocracia.
Fonte: Pesquisa de campo.

A variável meritocracia foi avaliada pelo aspecto em saber se os colaboradores acreditam que as promoções de cargos e salários são dadas às pessoas que realmente mais merecem, por seus méritos. Concordam na maioria das vezes com a afirmação 45,61% e 15,79% concordam sempre. Já 31,58% que não quiseram opinar. Discordam na maioria das vezes 1,75% e discordam sempre 5,27%.

Merecer significa conseguir algo em virtude de seus méritos. Quando as pessoas percebem que uma promoção foi concedida a quem realmente mereceu, entendem que esta foi justa. Do contrário, entendem que a organização agiu de forma errônea e foi injusta com alguém. Desse modo a organização deve proceder com transparência durante todo o processo.

Nesta pesquisa a soma do fator concordância representou o maior percentual, 61,4%, que acreditam que a meritocracia é exercida na filial. Entretanto deve-se também atentar-se a alternativa neutralidade que representou o segundo maior percentual, com 31,58%. Essa resposta pode representar que para muitos colaboradores não há clareza no processo, já que não sabem opinar sobre ele.

4.2.4 Dimensão Sentido do Trabalho

4.2.4.1 *Sinto que o meu desempenho tem relevância no resultado geral da equipe.* (Ver gráfico 11)

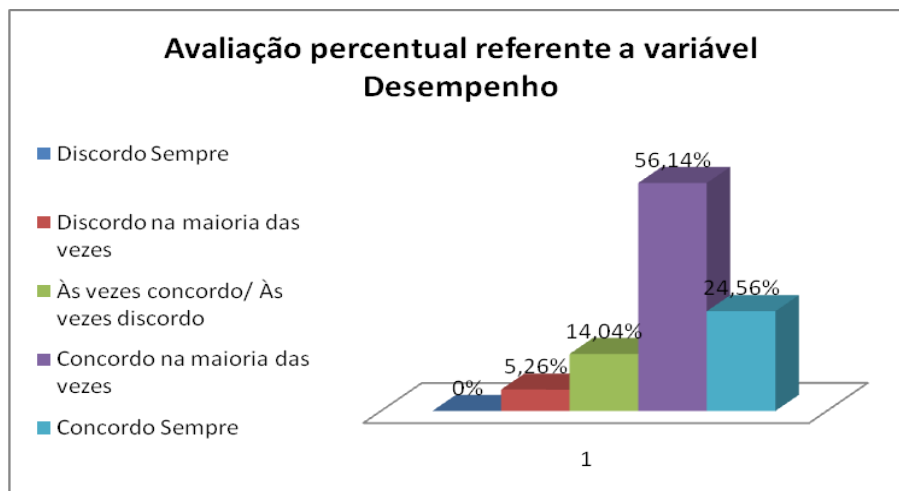


Gráfico 11: Avaliação percentual referente à variável Desempenho.
Fonte: Pesquisa de Campo.

O gráfico demonstra que 56,14% concordam na maioria das vezes e 24,56% concordam sempre que o seu desempenho tem relevância no resultado geral da equipe. Em neutralidade ficou 14,04% e 5,26% discordam na maioria das vezes. Não houve marcação para a última alternativa, discordo sempre.

Robbins (2005, p. 193) fala em relação a normas de desempenho comuns em grupo: “Os grupos no trabalho normalmente fornecem a seus membros orientações explícitas sobre quanto empenho deve ser colocado no trabalho, como tarefas a serem executadas, o nível de resultados esperado, [...]”

Nesta avaliação o colaborador sente que o seu trabalho tem relevância no resultado geral da equipe. Esse resultado foi demonstrado com a somatória de 80,7% de concordância.

4.2.4.2 *A organização mantém os colaboradores atualizados sobre o que acontece com a mesma.* (Ver gráfico 12)

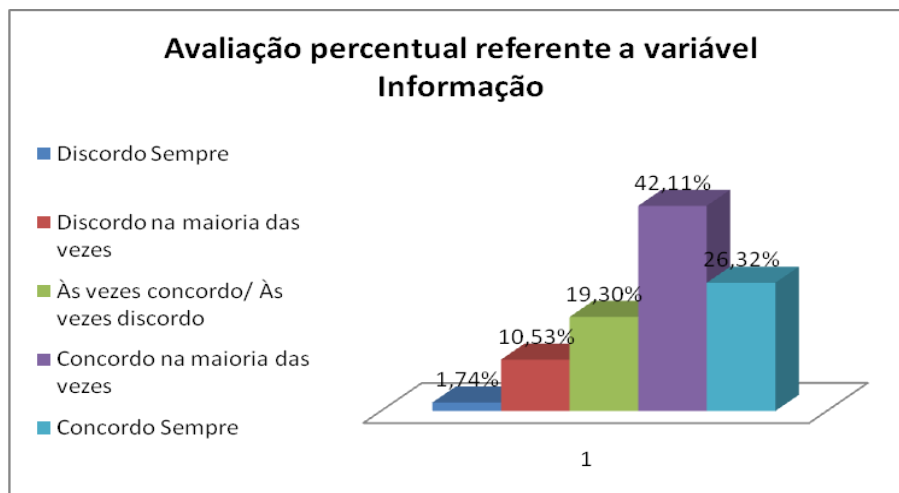


Gráfico 12: Avaliação percentual referente à variável Informação.
Fonte: Pesquisa de campo.

Nesta variável foi analisada a informação que a empresa dispõe sobre o que ocorre com a mesma. Nesse aspecto 42,11% concordam na maioria das vezes e 26,32% concordam sempre. Demonstram neutralidade 19,30%. Discordam na maioria das vezes 10,53% e 1,74% discordam sempre.

Quanto às informações atualizadas sobre a empresa passadas para o colaborador, houve uma concordância 68,43%. Apesar de representar a maioria das respostas nesta questão, torna-se um percentual baixo se considerarmos os demais níveis de concordância abordados neste estudo. Neste aspecto a empresa deve procurar dividir com seus membros o que ocorre com a mesma, proporcionando-lhes uma visão mais ampla da organização em que fazem parte. Isso fará com que os colaboradores se sintam mais integrados e que é importante para a organização para eles sintam-se como participantes efetivos.

4.2.5 Dimensão Identificação com a Empresa

4.2.5.1 *Sinto-me motivado em realizar o meu trabalho porque acredito e me identifico com os valores e objetivos da empresa que trabalho.* (Ver gráfico 13)

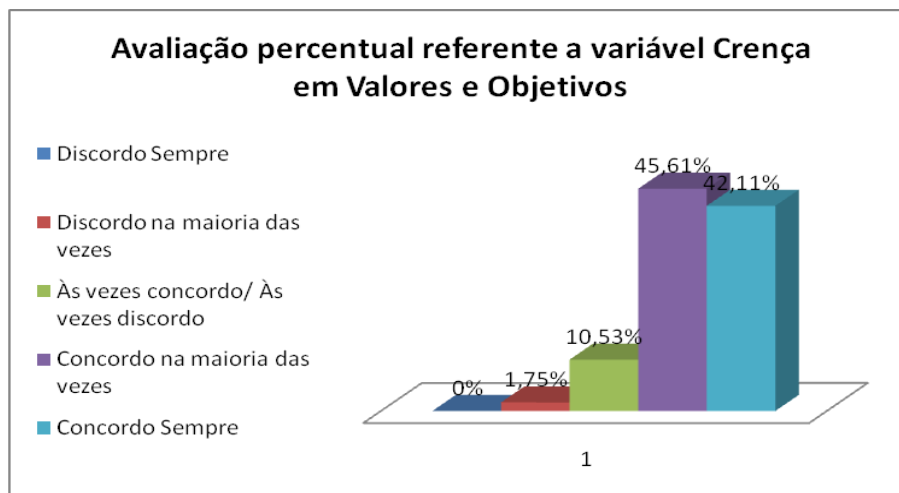


Gráfico 13: Avaliação percentual referente à variável Crença em Valores e Objetivos.
Fonte: Pesquisa de Campo.

A avaliação sobre a crença nos valores e objetivos da empresa, demonstraram que 45,61% concordam na maioria das vezes e 42,11% concordam sempre. Em neutralidade ficaram 10,53% e 1,75% discordam na maioria das vezes. Para a alternativa, discordo sempre, não obteve marcação. Com o valor agrupado de concordância de 87,72% dos resultados, a maioria dos colaboradores demonstra que acreditam nos valores e objetivos da empresa.

Gil (2010,p.44) afirma que “Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa.” A organização deve estar atenta em manter colaboradores com este perfil em sua equipe de trabalho, pois além de acreditar nos objetivos da empresa e buscar alcançá-los, favorecem para um clima agradável no ambiente de trabalho.

4.2.5.2 *A equipe na qual trabalho se esforça para alcançar as metas propostas porque há um sentimento de confiança e de família que nos envolve. (Ver gráfico 14)*

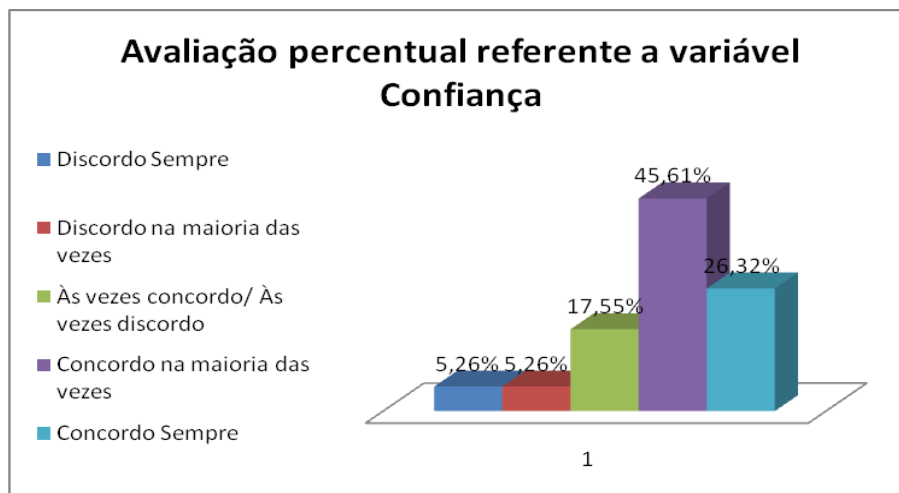


Gráfico 14: Avaliação percentual referente à Confiança.
Fonte: Pesquisa de campo

O gráfico 14 mostra que 45,61% concordam na maioria das vezes que há um sentimento de confiança e família entre a equipe, junto a 26,32% que concordam sempre. Demonstraram neutralidade 17,55%. As alternativas discordam sempre ou na maioria das vezes apresentaram 5,26% de participação cada.

Para Robbins (2005, p. 217) “Os membros das equipes eficazes confiam uns nos outros. E também demonstram confiança em seus líderes.”

Com o percentual de 71,93% de concordância sobre a confiança, identifica-se que há este sentimento na equipe, embora se deva observar o alto índice de neutralidade em 17,55%. Desse modo, apesar do maior percentual ter apresentado concordância, este resultado pode representar que para boa parte dos colaboradores a confiança e o sentimento de família não estão presentes na equipe.

4.2.6 Dimensão Colaboração entre áreas funcionais

4.2.6.1 *Existe cooperação mútua entre os departamentos.* (Ver gráfico 15)

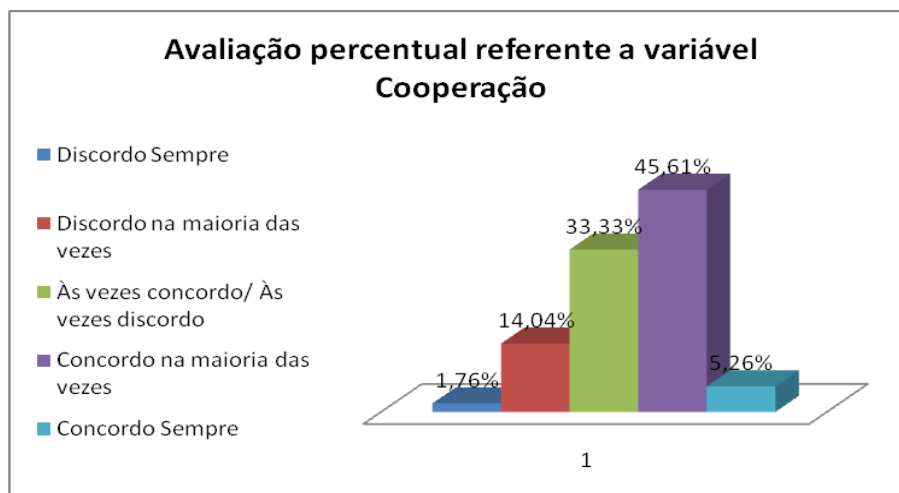


Gráfico 15: Avaliação percentual referente à variável Cooperação.
Fonte: Pesquisa de Campo.

Em relação à cooperação entre os departamentos, 45,61% concordam na maioria das vezes junto a 5,26% que concordam sempre. 33,33% expressaram neutralidade. Discordaram na maioria das vezes 14,04% e 1,76% discordaram sempre. A maior parte expressa concordância com o somatório de 50,87% em relação à cooperação mútua entre os departamentos. Este resultado representa apenas 0,87% a mais da metade das respostas, o que demonstra que a outra metade não concorda com afirmativa, ou não quiseram opinar. A variável neutralidade apresentou um alto índice, 33,33%. Este resultado deve ser analisado pela organização como um dado preocupante e que requer maior atenção.

Neste aspecto é importante que a empresa demonstre para sua equipe que o trabalho requer uma visão holística, quando um é dependente do outro, como um corpo, onde um membro sozinho não representa vida, mas que juntos formam o todo e por isso sobrevivem.

4.2.6.2 *Tenho um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores das demais áreas.* (Ver gráfico 16)

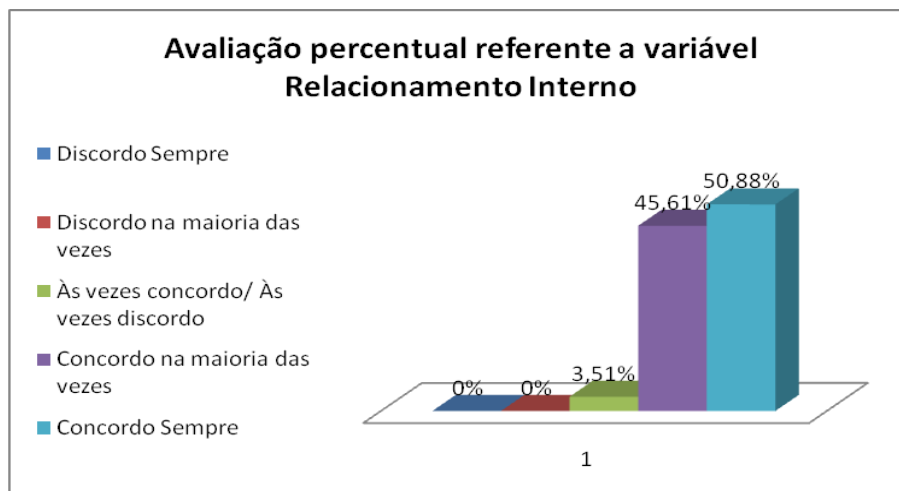


Gráfico 16: Avaliação percentual referente à variável Relacionamento Interno.
Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme descrito no gráfico 16, 50,88% concordam sempre que há um bom relacionamento e comunicação com colaboradores das demais áreas seguido de 45,61% que concordam na maioria das vezes. Apenas 3,51% expressaram neutralidade. As demais alternativas não foram marcadas.

O grande número de concordância total, com 50,88%, demonstra que o relacionamento interno é valorizado pelos membros na organização. O somatório de concordância representou 96,49%.

4.2.7 Dimensão Políticas de Recursos Humanos (RH)

4.2.7.1 *As políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa favorecem o desenvolvimento, a absorção de bons profissionais, a motivação e valorização do bem-estar dos funcionários e boas remunerações. (Ver gráfico 17)*

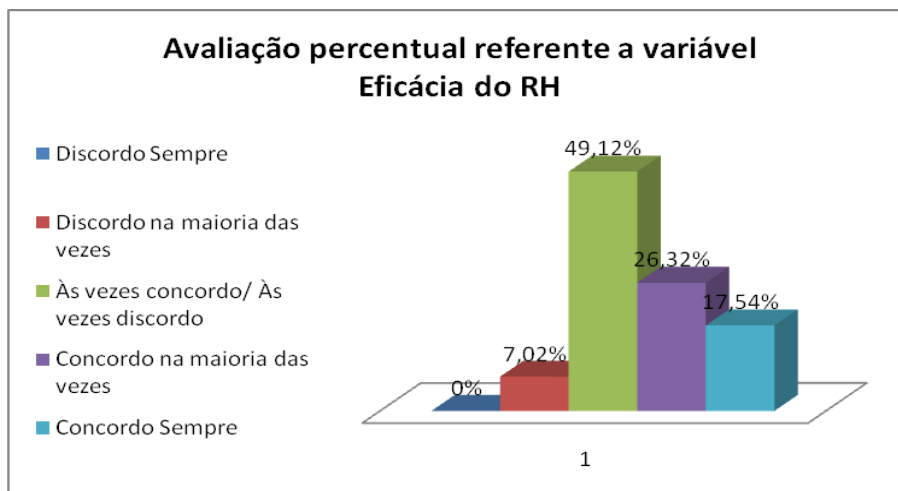


Gráfico 17: Avaliação percentual referente à variável Eficácia do RH.
Fonte: Pesquisa de Campo.

A tabela acima demonstra que 49,12% expressaram neutralidade, às vezes concordo às vezes discordo, com relação à eficácia das políticas de RH. Concordaram parcialmente 26,32% e 17,54% concordaram sempre. 7,02% discordam na maioria das vezes. A alternativa, discordo sempre, não apresentou resultado.

Esta variável apresentou seu maior percentual em neutralidade, 49,12%, o que pode ser entendido que muitos colaboradores não têm conhecimento sobre as políticas de RH da empresa, algo que deve ser avaliado com mais profundidade pela organização.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização busca lidar com seus membros, pois através deles, a organização visa atingir seus objetivos. Para os membros, as políticas de RH permitem condições para que os objetivos individuais sejam alcançados. CHIAVENATO (1997)

4.2.7.2 *Existe abertura para ouvir e permitir maior participação nas decisões que afetam as atividades em meu ambiente de trabalho. (Ver gráfico 18)*

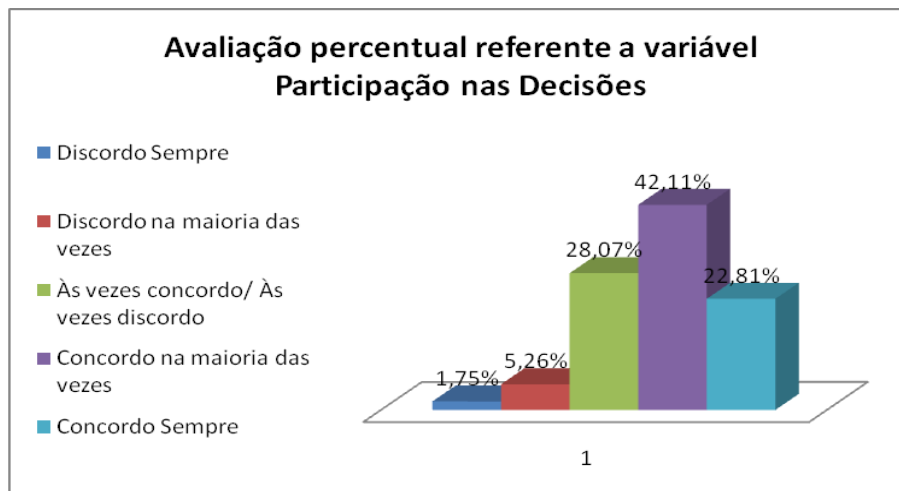


Gráfico 18: Avaliação percentual referente à variável Participação nas Decisões.
Fonte: Pesquisa de campo.

Neste caso, percebe-se que houve 42,11% de concordância parcial e 22,81% de concordância total. Expressaram neutralidade 28,07%. Discordaram parcialmente 5,26% e totalmente 1,75%.

De forma agrupada, o fator concordância foi de 64,92%, afirmando que há abertura para participação dos colaboradores nas decisões. Embora expresse a maioria das respostas, este resultado pode representar que uma fatia significativa não se sente parte nas decisões, principalmente ao analisar o indicador neutralidade, que representou 28,07%, quase 1/3 dos entrevistados não sabem opinar sobre o tema.

Em um mercado onde as cobranças são cada vez mais intensas, de forma aos colaboradores se sentirem cada vez mais responsáveis pelo resultado, nasce também nestes o desejo de participar das decisões, já que a grande maioria das atividades da empresa os envolve. Robbins (2005, p. 200) afirma que “As pessoas que participam da tomada de uma decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.”

4.2.8 Dimensão Compensação

4.2.8.1 *Sinto-me satisfeito em relação ao meu salário e aos benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, alimentação, etc).* (Ver gráfico 19)

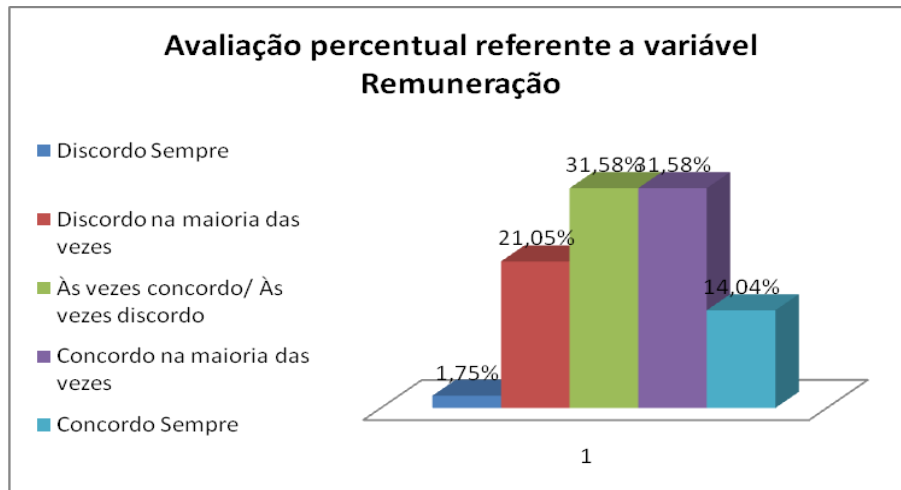


Gráfico 19: Avaliação percentual referente à variável Remuneração.
Fonte: Pesquisa de Campo.

Quanto a este aspecto, houve empate nos resultados, com 31,58% que concordam parcialmente estarem satisfeitos em relação à remuneração e 32% expressaram neutralidade. 14,04% concordam totalmente com a afirmação. Discordaram na maioria das vezes 21,05% e apenas 1,75% discordaram totalmente. O fator de concordância apresentou maior percentual com 45,62% das respostas, porém este representa menos da metade dos colaboradores. Nesta questão o índice neutralidade apresentou alto percentual, que, se somados a discordância resulta em 54,38% dos entrevistados. Deve ser avaliado pela empresa, se há insatisfação por falta de algum benefício, principalmente se comparado ao que é oferecido no mercado em empresas de mesmo porte e ao mesmo nível de profissional.

Segundo Chiavenato (2010, p. 278) “Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.”

4.2.8.2 *Acho justo o pagamento de premiações sobre desempenho do departamento no qual faço parte. (Ver gráfico 20)*

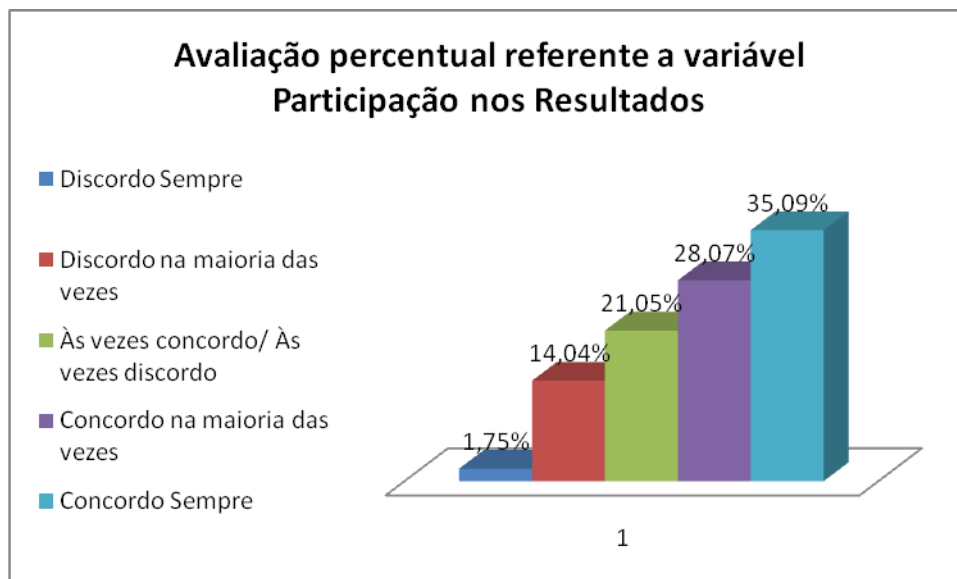


Gráfico 20: Avaliação percentual referente à variável Participação nos Resultados.
Fonte: Pesquisa de campo.

Na questão sobre participação nos resultados, houve 35,09% de concordância total e 28,07% parcial, seguido de 21,05% que expressaram neutralidade. Discordaram na maioria das vezes 14,04% e 1,75% discordaram totalmente. O percentual de concordância totalizou 63,16%, o que representa a maioria, porém não quer dizer necessariamente que a equipe considere justo o pagamento de premiações, pois se comparado a outros níveis de satisfação, este se encontra bem abaixo do que foi visto na pesquisa. Uma maior atenção deve-se mais uma vez ao índice neutralidade, que representou 21,05%.

Atualmente, diversas organizações oferecem premiações para manter os funcionários motivados em busca do resultado desejado. Chiavenato (2010, p. 330) define: “A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipe.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo geral de identificar o nível do clima organizacional na perspectiva dos funcionários em uma loja de auto-serviço, esta pesquisa foi realizada nas Lojas Riachuelo Filial de Campina Grande-PB, aplicada em todos os departamentos com 57 colaboradores.

Com visão no objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos envolvendo oito dimensões a serem analisadas. A estes objetivos específicos foram atribuídos indicadores que mediram sua existência particular

Na dimensão Liderança, foram avaliadas as variáveis Feedback e Reconhecimento. Em relação a Feedback, os resultados agrupados, com 96,49% de concordância (ver gráfico 05), apontam que os colaboradores consideram que o feedback fornecido por seu líder contribui para o seu desenvolvimento, crescimento profissional e desempenho. Em relação ao Reconhecimento, foi apresentado 78,95% de concordância (ver gráfico 06), o que demonstra que a equipe sente-se reconhecida pela liderança.

Na dimensão Comunicação, foram avaliadas as variáveis Clareza na Informação e Meio de Comunicação. Em relação à Clareza na Informação, a concordância totalizou 82,46% (ver gráfico 7) das alternativas. Portanto, entende-se que na percepção dos colaboradores, o líder transmite claramente o que se deseja sem que fique nenhuma dúvida. No que diz respeito a Meio de Comunicação, a concordância somou 77,19% (ver gráfico 8), significando que os meios de comunicação são eficientes na percepção dos colaboradores.

A terceira dimensão estudada foi a Valorização Profissional, onde foram avaliadas as variáveis Plano de Carreira e Meritocracia. Em relação a Plano de Carreira houve maioria no somatório de concordância, expressada em 71,93% (ver gráfico 9), o que representa para esses colaboradores que a empresa estimula o crescimento profissional. Em relação a meritocracia a soma do fator concordância representou 61,4% (ver gráfico 10). Entretanto deve-se também atentar-se a alternativa neutralidade que representou o segundo maior percentual, com 31,58%. Essa resposta pode representar que para muitos colaboradores não há clareza no processo, já que não sabem opinar sobre ele.

Outra dimensão foi Sentido do Trabalho, que avaliou as variáveis Desempenho e Informação. Em relação ao Desempenho o colaborador sente que o seu trabalho tem relevância no resultado geral da equipe. Esse resultado foi demonstrado com a somatória de 80,7% (ver gráfico 11) de concordância. Na variável Informação, houve uma concordância 68,43% (ver gráfico 12). Apesar de representar a maioria das respostas nesta questão, torna-se um percentual baixo se considerarmos os demais níveis de concordância abordados neste estudo. Neste aspecto a empresa deve procurar dividir com seus membros o que ocorre com a mesma, proporcionando-lhes uma visão mais ampla da organização em que fazem parte.

Na dimensão Identificação com a Empresa, as variáveis abordadas foram: Crença em Valores e Objetivos e Confiança. Em relação a primeira variável, com o valor agrupado de concordância de 87,72% (ver gráfico 13) dos resultados, a maioria dos colaboradores demonstra que acreditam nos valores e objetivos da empresa. No que se diz respeito a Confiança, 71,93% (ver gráfico 14) apresentaram concordância. Identifica-se que há este sentimento na equipe, embora se deva observar o alto índice de neutralidade em 17,55%. Desse modo, apesar do maior percentual ter apresentado concordância, este resultado pode representar que para boa parte dos colaboradores a confiança e o sentimento de família não estão presentes na equipe.

Na sexta dimensão, está analisado a Colaboração entre Áreas Funcionais e foram abordadas as variáveis Cooperação e Relacionamento Interno. Em Cooperação a maior parte expressa concordância com o somatório de 50,87% (ver gráfico 15) em relação à cooperação mútua entre os departamentos. Este resultado representa apenas 0,87% a mais da metade das respostas, o que demonstra que a outra metade não concorda com afirmativa, ou não quiseram opinar. A variável neutralidade apresentou um alto índice, 33,33%. Este resultado deve ser analisado pela organização como um dado preocupante e que requer maior atenção. Com relação ao Relacionamento Interno, os resultados agrupados somam 96,49% (ver gráfico 16), o que representa que esta variável é valorizada pelos membros na organização. A grande diferença entre as duas variáveis deve ser analisada pela organização, se entre os grupos há bom relacionamento interpessoal, mas falta cooperação com relação aos grupos se ajudarem mutuamente.

A sétima dimensão aborda as Políticas de Recursos Humanos, onde foram avaliadas as variáveis Eficácia do RH e Participação nas Decisões. Sobre Eficácia do RH, foi apresentado maior percentual em neutralidade com 49,12% (ver gráfico 17), o

que pode ser entendido que muitos colaboradores não têm conhecimento sobre as políticas de RH da empresa. Na Participação nas Decisões, de forma agrupada, o fator concordância foi de 64,92% (ver gráfico 18). Embora expresse a maioria das respostas, este resultado pode representar que uma fatia significativa não se sente parte nas decisões, principalmente ao analisar o indicador neutralidade, que representou 28,07%, quase 1/3 dos entrevistados não sabem opinar sobre o tema.

Na última dimensão, tratou-se de Compensação, através das variáveis Remuneração e Participação nos Resultados. Sobre Remuneração, o fator de concordância apresentou 45,62% das respostas (ver gráfico 19), porém este representa menos da metade dos colaboradores. Nesta questão o índice neutralidade apresentou alto percentual, que, se somados a discordância resulta em 54,38% dos entrevistados. Deve ser avaliado pela empresa, se há insatisfação por falta de algum benefício, principalmente se comparado ao que é oferecido no mercado em empresas de mesmo porte e ao mesmo nível de profissional. Na Participação nos Resultados o percentual de concordância totalizou 63,16% (ver gráfico 20), o que representa a maioria, porém não quer dizer necessariamente que a equipe considere justo o pagamento de premiações, pois se comparado a outros níveis de satisfação, este se encontra bem abaixo do que foi visto na pesquisa. Uma maior atenção deve-se mais uma vez ao índice neutralidade, que representou 21,05%.

Quanto à pesquisa realizada, sugere-se uma análise qualitativa, por meio da análise interpretativa dos dados, como também construir hipóteses *posteriori*, procurando relações que expliquem o melhor o objeto de estudo.

Em uma análise geral, a pesquisa mostra como resultado uma percepção positiva na visão dos colaboradores sobre as abordagens feitas, embora muitos aspectos apontados demonstrem necessidade de melhoria.

O estudo desta pesquisa sobre o clima organizacional vai proporcionar a alta gerência e aos supervisores uma análise sobre o ambiente organizacional, podendo reforçar as práticas adotadas nos índices de maior satisfação, bem como trabalhar e possivelmente ajustar aquelas que, na visão do colaborador, apresentaram insatisfação.

Na visão do pesquisador a análise do ambiente organizacional deve fazer parte da função do administrador, pois através dela pode conhecer a percepção das pessoas e promover as mudanças necessárias para sua satisfação, desenvolvendo uma metodologia de trabalho que atenda aos seus interesses e aos da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Harlen Benedito. **Clima Organizacional: um estudo de caso na Secretaria Acadêmica da Universidade São Francisco**. 2006. Disponível em www.faculdadexvdeagosto.edu.br. Acesso em 17/05/11

ARAÚJO, Luis César G. de; Garcia, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos**. Ed.compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 10. reimp .São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo, Atlas 2007.

ROSSETTI, José Paschoal, (1941). **Introdução à economia**. 20. Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2008)

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STADYKOSKI, Rita de Cássia; STEFANO, Silvio Roberto. **Clima organizacional em uma empresa de grande porte do setor Automobilístico: Um estudo longitudinal**. 2008. Disponível em www.unicentro.br. Acesso em 14/04/2011. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116.

VERGARA, Sylvia Constant; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE



Caro colaborador,

Convidamos você a responder algumas questões referente a esta pesquisa que tem por finalidade avaliar o Clima Organizacional das Lojas Riachuelo, Filial de Campina Grande-PB.

O questionário é totalmente confidencial, não sendo necessário identificação, assim peço-lhes que fiquem à vontade para respondê-lo.

1ª PARTE: Questões de 1 a 4 referem-se ao Perfil dos colaboradores

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Estado Civil

Solteiro (a) Casado (a) Divorciado (a) Viúvo (a)

3. Faixa etária

de 18 à 23 anos de 24 à 29 anos mais de 30 anos

4. Grau de Instrução

Ensino médio incompleto (1º ao 3º ano do ensino médio)

Ensino médio completo (1º ao 3º ano do ensino médio)

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

2ª PARTE: Questões de 1 a 16 referem-se a Análise do Clima Organizacional da empresa.

Nota: Logo abaixo está disposto uma tabela que indicará o seu nível de concordância quanto as questões abordadas, será necessário apenas que marque um X no quadro que corresponde a sua resposta.

Nº	QUESTÕES	Discordo Sempre	Discordo na maioria das vezes	Nem concordo, Nem discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo Sempre
		1	2	3	4	5
1	Os feedbacks fornecidos por meu líder contribuem para meu desenvolvimento, crescimento profissional e desempenho.					
2	Sinto-me satisfeito em relação ao meu salário e aos benefícios oferecidos pela empresa (plano de saúde, alimentação, etc).					
3	Existe cooperação mútua entre os departamentos.					
4	A empresa estimula o crescimento profissional do colaborador e auxilia no seu desenvolvimento.					
5	Sinto-me motivado em realizar o meu trabalho porque acredito e me identifico com os valores e objetivos da empresa que trabalho.					
6	O meu líder transmite claramente o que deseja sem que fique nenhuma dúvida.					
7	Sinto que o meu desempenho tem relevância no resultado geral da equipe.					

8	As políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa favorecem o desenvolvimento, a absorção de bons profissionais, a motivação e valorização do bem-estar dos funcionários e boas remunerações.					
Nº	QUESTÕES	Discordo Sempre	Discordo na maioria das vezes	Nem concordo, Nem discordo	Concordo na maioria das vezes	Concordo Sempre
		1	2	3	4	5
9	A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo desempenho e comprometimento.					
10	Acho justo o pagamento de premiações sobre desempenho do departamento no qual faço parte.					
11	Tenho um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores das demais áreas.					
12	As promoções de cargos são dadas as pessoas que realmente merecem pelo seu desempenho.					
13	Os meios de comunicação interna da Riachuelo são eficientes e me deixam bem informado (exemplo: e-mails, intranet, comunicados, reuniões, etc).					
14	A equipe na qual trabalho se esforça para alcançar as metas propostas porque há um sentimento de confiança e de família que nos envolve.					
15	A organização mantém os colaboradores atualizados sobre o que acontece com a mesma.					
16	Existe abertura para ouvir e permitir maior participação nas decisões que afetam as atividades em meu ambiente de trabalho.					

Agradeço a colaboração.