

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Letícia Cristina de Sousa**

**Clima Organizacional:** Um estudo aplicado na loja  
Pernambucanas de Governador Valadares.

Governador Valadares

2022

**Letícia Cristina de Sousa**

**Clima Organizacional:** Um estudo aplicado na loja  
Pernambucanas de Governador Valadares

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Federal de Juiz de Fora, Campus  
Governador Valadares, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denis Alves Perdigão

Governador Valadares

2022

**Leticia Cristina de Sousa**

**Clima Organizacional:** Um estudo aplicado na loja  
Pernambucanas de Governador Valadares

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade  
Federal de Juiz de Fora, Campus  
Governador Valadares, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em 22 de fevereiro de 2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

Denis Alves Perdigão - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Juliana Goulart  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Leonardo Lemos  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais, meu padrasto, minhas irmãs, meu sobrinho e meu noivo, que me inspiraram e auxiliaram na realização não só deste trabalho, mas em toda jornada até aqui. Não é sobre mim, é sobre eles!

## RESUMO

O presente estudo abordou o Clima Organizacional junto a loja Pernambucanas de Governador Valadares. O clima organizacional é uma ferramenta de gestão que permite auferir através de pesquisa interna, a percepção dos colaboradores e o nível de satisfação acerca das práticas da empresa, promovendo através de um diagnóstico final, o alinhamento das necessidades, redução dos conflitos e o aumento do desempenho e da produtividade no ambiente de trabalho. Nessa pesquisa foi utilizada a Escala de Clima Organizacional, um questionário com 63 afirmações com disposições de concordância variando de 1 a 5, tendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente. As 63 afirmações percorrem os 5 fatores que podem interferir no clima organizacional da loja sendo eles: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão, e coesão entre colegas. O questionário foi respondido por 24 colaboradores. De maneira genérica, os pontos mais favoráveis ao clima organizacional foram Coesão entre colegas, Apoio da chefia e da organização e Conforto físico. Já os fatores menos favoráveis foram Recompensa e Controle e pressão. Junto aos resultados foram apresentadas propostas de planos de ação para melhoria dos fatores desfavoráveis ao clima organizacional, para que esses não venham se correlacionar e afetar aos demais.

Palavras-chave: Clima organizacional. Lojas pernambucanas. Varejo.

## **ABSTRACT**

The present study addressed the Organizational Climate with store Pernambucanas de Governador Valadares. The organizational climate is a management tool that allows the perception of employees and the level of satisfaction about the company's practices through internal research, promoting, through a final diagnosis, the alignment of needs, reduction of conflicts and increase of performance and productivity in the work environment. In this research, the Organizational Climate Scale was used, a questionnaire with 63 statements with concordance provisions ranging from 1 to 5, with 1 for totally disagreeing and 5 for totally agreeing. The 63 statements cover the 5 factors that can interfere in the organizational climate of the store: support from the head and organization, reward, physical comfort, control and pressure, and cohesion among colleagues. The questionnaire was answered by 24 collaborators. In general, the most favorable points for the organizational climate were Cohesion among colleagues, Support from the leadership and the organization and Physical Comfort. The least favorable factors were Reward and Control and Pressure. Along with the results, proposals for action plans were presented to improve the factors that are unfavorable to the organizational climate, so that they do not correlate and affect others.

**Keywords:** Organizational climate. Lojas pernambucanas. Retail.

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

<b>Gráfico 1</b>	– Apoio da Chefia e da Organização.....	26
<b>Gráfico 2</b>	– Recompensa.....	27
<b>Gráfico 3</b>	– Conforto Físico.....	28
<b>Gráfico 4</b>	– Controle e Pressão.....	28
<b>Gráfico 5</b>	– Coesão entre colegas.....	29
<b>Tabela 1</b>	– Amostra de Resultados Gráfico 1.....	30
<b>Tabela 2</b>	– Amostra de Resultados Gráfico 2.....	30
<b>Tabela 3</b>	– Amostra de Resultados Gráfico 3.....	31
<b>Tabela 4</b>	– Amostra de Resultados Gráfico 4.....	31
<b>Tabela 5</b>	– Amostra de Resultados Gráfico 5.....	32
<b>Tabela 6</b>	– Resultado da Escala de Clima Organizacional.....	32

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1	CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1	<b>Modelo de Escala de Clima Organizacional.....</b>	<b>18</b>
2.3	REDE VAREJISTA CASAS PERNAMBUCANAS.....	19
2.3.1	<b>História das Lojas Pernambucanas.....</b>	<b>19</b>
2.4	PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO VAREJO.....	20
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1	LOJA PERNAMBUCANAS DE GOVERNADOR VALADARES.....	23
3.2	COLETA DE DADOS.....	24
4	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1	SUGESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO.....	33
5	<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
6	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
7	<b>APÊNDICE A – Questionário .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é a denominação dada ao ambiente interno que existe entre os integrantes de uma organização e está relacionado ao nível de satisfação e motivação destes. A compreensão desse objeto de estudo identifica o modo como o ambiente de trabalho afeta as atitudes e o comportamento das pessoas, bem como o desempenho da organização (MARTINS *et al*, 2004).

O estudo do clima organizacional tem por objetivo identificar o grau de satisfação e a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas.

Dessa forma, estudar e analisar o clima organizacional é extremamente relevante para que as decisões gerenciais sejam assertivas em tratar os pontos fracos para o desenvolvimento das organizações e as relações interpessoais (SANTOS *et al*, 2010). Aktouf (1991) afirma que essa ferramenta de análise é relevante para sobrevivência a longo prazo:

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício a adesão, a colaboração e ao desempenho (AKTOUF, 1991).

Quando há motivação elevada, o clima organizacional resulta em uma satisfação. Já quando há baixa motivação, o clima organizacional se traduz em sentimentos opostos, tais como depressão, apatia, insatisfação, falta de interesse e desânimo (REIS, 2009). Sabe-se que um bom clima organizacional de forma isolada não garantirá o sucesso de uma organização. Mas um clima ruim também não a levará a trilhar tal caminho.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é avaliar o clima organizacional da unidade da loja Pernambucanas instalada em Governador Valadares, inserida no setor varejista, com base na identificação da percepção e o grau de satisfação de cada colaborador.

Como objetivos específicos, o presente estudo pretende:

- Aplicar aos empregados uma ferramenta de mensuração das percepções relacionadas ao clima organizacional;
- Compilar indicadores através dos resultados encontrados;
- Identificar as áreas de melhoria;

- Propor ações capazes de minimizar os pontos carentes de melhoria.

A pesquisa utilizará a Escala de Clima Organizacional para coleta de dados, dispondo da aplicação de um questionário para os atores sociais pesquisados.

A motivação da pesquisa surgiu durante o período em que eu integrava o quadro de colaboradores da empresa. A partir dessa experiência, constatei que havia necessidades em aberto quanto a satisfação dos funcionários. Foi através então, dessa demanda, que surgiu o interesse em aplicar um estudo técnico que trouxesse um feedback concreto em relação às medidas a serem tomadas.

Por fim, este trabalho pretende colaborar com a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho da loja, com base nas questões apontadas pelos colaboradores, fazendo que seja de conhecimento dos supervisores e do gestor os pontos a serem melhorados. O principal recurso da loja é o humano, sendo assim, investir na satisfação dos funcionários pode melhorar o relacionamento e a produtividade, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo.

Com o objetivo de apresentar o conceito de clima organizacional e a empresa em análise, este estudo está dividido em cinco sessões, considerando a presente introdução. A segunda sessão será apresentada através do referencial teórico que se subdivide em quatro tópicos, onde os temas principais são desenvolvidos (clima organizacional, modelos de pesquisa, a história da loja pernambucanas e referências de estudos no varejo). A sessão que segue discorre dos procedimentos metodológicos que serão adotados para o estudo. A quarta sessão trará os resultados obtidos e a última, a conclusão e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Rizzatti (2002), os estudos sobre o clima organizacional iniciaram-se nos Estados Unidos, no começo dos anos de 1960, por meio dos estudos de Forehand e Gilmer (1964) a respeito do comportamentalismo. Os estudos a respeito do comportamentalismo tratavam a mensuração e a conceituação do clima organizacional. (RIZZATTI, 2002).

O clima é considerado um atributo da organização, ou seja, ele existe independente da percepção dos colaboradores. Tagiuri e Litwin (1968) definem o clima como uma qualidade permanente do ambiente interno da organização que é percebido pelos seus integrantes, influencia seu comportamento e pode ser descrito em termos de um conjunto de características da organização.

### 2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Edela (2001), o clima organizacional é um fenômeno que resulta da forma com que os elementos da cultura, caráter, tecnologia e preceitos interagem. A compreensão do conceito é importante para entender como o ambiente e o contexto de trabalho afetam a atitude das pessoas e o desempenho da organização. Assim, o clima organizacional é usado para definir as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento do trabalhador (MARTINS, 2008).

Dessa forma, o clima organizacional possui uma influência direta e indireta tanto no comportamento, como também na motivação, na produtividade dos serviços e na satisfação dos clientes que estão envolvidos com a empresa. A unidade de análise do clima organizacional é a organização, na medida em que as suas dimensões são percebidas e interpretadas pelos sujeitos (COELHO, 2004).

De acordo com Luz (2001), o clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos no local de trabalho e por ter grande influência sobre os resultados da organização, esse deve ser favorável para proporcionar tanto a motivação e o interesse dos funcionários, bem como uma boa relação entre eles.

A ambiência organizacional reflete a história dos tipos de indivíduos que as empresas atraem, dos seus processos internos de trabalho e das formas de comunicação. Dessa forma, Edela (1978) acabou compreendendo que o clima organizacional é resultado das tradições, culturas e dos métodos de ação que as organizações adotam. Assim, as organizações terminam por atrair e manter as

peças que se adequam aos seus padrões de comportamento, que, na maioria das vezes, são mantidos no decorrer da história. De tal modo, conclui-se que o clima organizacional é reflexo dos comportamentos, das motivações e das ligações fixadas entre os agentes organizacionais (REIS, 2009).

Segundo Abbey & Dickson (1983), o clima organizacional pode ser definido como a qualidade de um local interno de uma empresa, que é resultado da conduta e do comportamento dos seus integrantes, e têm, como estrutura básica, realizar a interpretação de uma condição.

Outra definição dada por Isaksen apud Saulo (2009) descreve o clima organizacional como um modelo de comportamento, sentimento e atitude, que são características da convivência na organização, que findam nas percepções sobre o ambiente de trabalho. Uma organização pode possuir vários climas em diferentes setores (TORO, 2001). Barçante e Castro (1999) conceituam o clima organizacional como “a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho”.

Para os autores Bowditch & Buono (1992), o clima organizacional é

uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como deveria se trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas. É uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade). (BOWDITCH & BUONO, 1992).

Esse fenômeno é algo abstrato, porém, perceptível em toda a empresa. Mesmo nas diversas correntes de estudos sobre o tema, há uma harmoniosa conclusão entre os autores de que o clima é um dos atributos mais relevantes para uma organização, devido aos resultados em que pode implicar (REIS, 2009).

Conhecer bem o clima organizacional pode contribuir para melhoria da qualidade de vida do colaborador no ambiente de trabalho (satisfação e produtividade), otimização do desempenho e o esclarecimento das relações entre as variáveis do comportamento envolvendo o clima da organização (MARTINS, 2008).

Segundo Luz (2003), os gestores precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus funcionários, “em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como o salário, o trabalho que realizam e o relacionamento entre os diferentes setores da empresa”. É através desse conhecimento que as empresas serão

capazes de mapear os problemas que causam insatisfação e desmotivam os colaboradores.

O clima organizacional pode ser classificado em favorável ou positivo, e desfavorável ou negativo. Ambos trazem consequências para a organização. Segundo Maximiliano (1995), o clima organizacional favorável é aquele cuja predominância na empresa é de atitudes positivas, integração entre os departamentos, boa comunicação e remuneração adequada. Essas características proporcionam um clima favorável onde há alegria, engajamento, dedicação, entusiasmo, satisfação e motivação.

Para Chiavenato (2005) “o clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno, é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”. Em contrapartida, o clima desfavorável é gerado pela inconsistência de algumas variáveis dentro da organização que afetam o ânimo dos colaboradores, podendo criar tensões, conflitos e outras atitudes negativas que terão consequências sobre a satisfação e a motivação de todos os envolvidos.

## 2.2 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O surgimento dos modelos de pesquisa de clima organizacional foi algo de suma relevância para o desenvolvimento e alcance dos objetivos das organizações. Eles foram, dessa forma, elaborados com a finalidade de conhecer e realizar o aperfeiçoamento elementar para melhorias no ambiente interno de trabalho e bem-estar de todos os trabalhadores.

Conforme Coda (1997), o clima organizacional nos remete, então, a uma inclinação sobre até que ponto as necessidades da empresa e dos indivíduos estão sendo atendidas. Assim, a pesquisa de clima organizacional é um mecanismo que nos permite entender o que a organização e o quadro de trabalhadores necessitam, ao passo que, também, caracteriza inclinações de satisfação ou de insatisfação. Para fazer uma pesquisa de clima, o pesquisador pode adotar um método já experimentado ou desenvolver seu próprio modelo (RIZZATTI, 2002).

Serão demonstrados aqui cinco modelos de PCO – pesquisa de clima organizacional – já experimentados. O modelo adotado para a pesquisa deste artigo será o modelo ECO - Escala de Clima Organizacional (MARTINS, 2004), que será

apresentado em item à parte. Entre os modelos presentes na literatura a respeito do clima organizacional estão:

- **Modelo de Litwin e Stringer (1968).** Os autores propuseram um modelo de estudo com base em cinco fatores: responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio, e conflito;
- **Modelo de Sbragia (1983).** Um estudo em um órgão governamental foi realizado pelo autor, que estruturou seu modelo de pesquisa com vinte fatores que considerou relevantes para o estudo em uma matriz: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humano, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle;
- **Modelo de Kolb et al. (1986).** É apresentado neste modelo uma escala de sete elementos para uma pesquisa de clima, a saber: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança;
- **Modelo de Luz (1995).** Em seu modelo, o autor propõe a análise dos seguintes elementos: o trabalho em si, integração interdepartamental/integração funcional, salário, supervisão, comunicação, progresso funcional, relacionamento interpessoal, estabilidade no trabalho, processo decisório, benefícios, condições físicas de trabalho, relacionamento empresa versus sindicato, disciplina, participação, pagamento, segurança, objetivos organizacionais e orientação para resultados.

### **2.2.1 Modelo de escala de clima organizacional**

A escala de clima organizacional (ECO) é uma escala multidimensional validada com a finalidade de avaliar a percepção dos trabalhadores a respeito das dimensões do clima organizacional. Segundo Martins et al. (2004), 127 itens foram constituídos para representar 12 dimensões sobre as quais os colaboradores devem se manifestar. Seis dessas dimensões são identificadas em mais de 80% dos

estudos publicados da área (MARTINS et al, 2004). Depois de testada a compreensão e a clareza, os 127 itens foram respondidos por um conjunto de trabalhadores por meio de uma escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente” (MARTINS et al, 2004). As respostas foram submetidas a análises para testar as inter-relações. Assim, após as análises, foram mantidos 63 itens agrupados em 5 fatores que compõem a escala final. O fator 1, com 21 itens, apoio da chefia e da organização, tem índice de precisão de 0,92; o fator 2, recompensa, com 13 itens, tem índice de precisão de 0,88; o fator 3, conforto físico, com 13 itens, tem índice de precisão de 0,86; o fator 4, com 9 itens, controle/pressão, tem índice de precisão de 0,78, e por último fator, tem-se a coesão entre colegas, com índice de precisão de 0,78 e o total de 7 itens.

**Apoio da chefia e da organização:** Essa variável trata a existência dos comportamentos de suporte afetivo, operacional e estrutural dispensados da chefia aos empregados.

**Recompensa:** Esse fator está relacionado com as maneiras empregadas pela organização para recompensar a produtividade, qualidade e o desempenho do trabalhador.

**Conforto físico:** Diz respeito à segurança e ao conforto proporcionados pelo ambiente da organização aos funcionários.

**Controle e Pressão:** A quarta variável trata o controle e a pressão exercidos pelos supervisores e pela empresa sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores.

**Coesão entre colegas:** Esse último fator aborda o vínculo entre os colegas e o trabalho em equipe.

## 2.3 REDE VAREJISTA PERNAMBUCANAS

Nas seções seguintes serão apresentados alguns dados a respeito da empresa analisada aqui neste trabalho. Vamos realizar um apanhado geral de sua história e de como ela se estabeleceu no Brasil.

### 2.3.1 História da empresa Pernambucanas

Quando Herman Theodor Lundgren chegou ao Brasil, percebeu que a economia brasileira estava adotando um ritmo de crescimento oportuno,

especialmente no que tocava ao comércio exterior. Existia uma forte demanda por serviços relacionados à exportação, desembaraço de cargas, despacho de documentação, fornecimentos de toda ordem para os navios. Ele então resolveu trabalhar nessa área e arrecadou o capital necessário para ele mesmo produzir, exportar e vender.

Em apenas dez anos de trabalho duro, Herman Lundgren instalou o seu primeiro empreendimento industrial no Brasil, a Sociedade Anônima Pernambuco Powder Factory, que fabricava a renomada pólvora Elephante.

No início do século XX, já casado e com cinco filhos, Herman decide mudar o foco empresarial e entrar no setor têxtil, fundando a Companhia de Tecidos Paulista. A grande expansão nesse setor não foi presenciada pelo fundador que faleceu em 1907. Com o propósito de dar continuidade à produção crescente da Companhia, os filhos de Herman Ludgren decidiram ingressar no setor varejista.

A primeira loja - Lojas Paulista - foi inaugurada em 1908, e após o sucesso no varejo, o filho Arthur e sua mãe, Ana Elisabet, constituíram uma sociedade sob o nome Arthur Herman Ludgren e Cia. Em 1910 a rede passou a ser identificada pelo nome Casas Pernambucanas com a expansão para o Sul-Sudeste. Nos anos de 1940-1950, a rede se tornou a maior varejista brasileira e converteu-se em uma marca poderosa para as famílias brasileiras.

Tendo um faturamento em 2019 de 4.2 bilhões, é a maior rede de vestuário do Brasil. Atualmente, depois de mais de cem anos de sua fundação, esta rede varejista está presente em dez estados – São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul – e ainda no Distrito Federal, tendo mais de 350 lojas.

Além do varejo, a empresa conta com a Pefisa, sua fintech, responsável pela democratização do acesso aos produtos e serviços financeiros como a conta digital, empréstimo pessoal, seguros, pix e carteira digital. A fintech atua na concessão de crédito que dá suporte ao varejo e na elevação do grau de relacionamento com os clientes.

## 2.4 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO VAREJO

As pesquisas de clima organizacional nas empresas varejistas buscam identificar a satisfação dos colaboradores com a empresa, apontar os pontos fortes e os pontos fracos do clima existente e identificar através desses, as necessidades de

melhoria. Essas pesquisas são, em sua maioria, caracterizadas como exploratórias, quantitativas e descritivas, sob a forma de estudo de caso.

O diagnóstico do clima organizacional tem efeito tanto sobre os colaboradores como sobre a organização, e pode ser vista como uma ferramenta de ajuste para o desenvolvimento e compreensão do funcionamento organizacional (COELHO, 2004). Os resultados obtidos podem subsidiar os gestores a formularem planos de ação que forneçam em suas unidades de varejo, ambientes que favoreçam a motivação, desempenho, satisfação e criatividade.

Um estudo feito por Cristina Coelho (2004) em uma empresa varejista não identificada no ramo de vestuário, buscou analisar a percepção de 50 funcionários sobre o clima organizacional existente na empresa. A pesquisadora utilizou a escala de clima organizacional de Litwin e String (1968), com observância em nove dimensões: excelência e padrões de desempenho; reconhecimento; relacionamento; autonomia; gestão e autoridade; desenvolvimento e aperfeiçoamento do pessoal; justiça e equidade; missão da empresa e saúde e segurança. Coelho (2004) obteve de forma qualitativa na dimensão relacionamento, relatos dos trabalhadores sobre as cargas horárias extensivas, como também a insatisfação sobre os horários de entrada e saída e a sobrecarga dos períodos sazonais que envolvem datas comemorativas. Entretanto, a maioria dos respondentes ressaltou que a qualidade do clima interpessoal acabava por compensar esses aspectos negativos.

Outro estudo realizado por Jaqueline Santos et al (2010) em uma empresa varejista do setor de confecções, buscou identificar através da pesquisa de clima, os fatores que afetam o grau de satisfação e o nível de motivação dos colaboradores. A autora utilizou a escala Likert para mensuração dos dados. As dimensões empregadas nesse estudo foram: justiça e transparência, remuneração e reconhecimento, orgulho de trabalhar na empresa, condições do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal da equipe, relacionamento entre gestor e subordinado, participação e autonomia do profissional, conhecimento das metas da empresa e estresse no trabalho.

Ao final do estudo pôde-se concluir que há um bom relacionamento entre os funcionários como também desses para com o gestor, e a maioria sente orgulho em ter reconhecimento por parte da empresa pelo papel que desempenha. Entre os pontos negativos estão a insatisfação com as condições de trabalho e as jornadas extensivas sem o pagamento de horas extras, e a remuneração em geral.

Dados dos estudos já aplicados nos setores do varejo acabam por apresentar os mesmos resultados. O colaborador não se mantém dentro da organização apenas por vínculos materiais, mas também afetivos. Devido às cargas horárias extensas de trabalho, a relação entre os funcionários acaba se intensificando e fazendo com que a cultura do “trabalho é a segunda casa” seja empregada no clima da organização.

Em contrapartida, estão presentes também as insatisfações pelas jornadas extensivas, uma vez que alguns desses empreendimentos funcionam de segunda à sábado e outros de segunda a segunda. Os funcionários empregados nesse ramo são submetidos a banco de horas, ou seja, não recebem as horas extras de trabalho e acabam compensando as horas positivas em dias de menos fluxo. Algumas empresas optam por deixar os funcionários negativos no banco de horas com folgas e jornadas reduzidas, para que nos períodos sazonais ou de alto fluxo, as horas negativas sejam compensadas com as extensas jornadas exaustivas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa segue ordem quantitativa, obtida pela aplicação de um questionário. A pesquisa quantitativa possui característica de utilização de ferramentas e métodos estatísticos para realizar a análise das informações. De acordo com Knechtel (2014), essa ordem está ligada diretamente com mensuração das variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas estatisticamente. Esse procedimento é caracterizado pela neutralidade do pesquisador diante da investigação (KNECHTEL, 2014). Nesse trabalho, a quantificação dos dados buscará medir a opinião dos colaboradores a respeito do clima organizacional utilizando os recursos estatísticos de média e porcentagem.

O presente estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, onde se faz o registro, a descrição, a análise e a interpretação do fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2017). Portanto, nesse tipo de investigação, o pesquisador não interfere, apenas procura descobrir a frequência com que o objeto de estudo ocorre, sua natureza, causas, características e as conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2007). Neste estudo, a pesquisa descritiva busca descobrir e explicar a correlação entre as variáveis do clima organizacional.

Quanto à tipologia, foi utilizado o estudo de caso que segundo Latorre *et al* (2003), rege-se dentro da proposta de recolha dos dados, análise e interpretação com a particularidade da investigação intensa de um ou poucos casos. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um fenômeno ou conjunto de eventos dentro de seu contexto da vida real. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador em um maior conhecimento e uma proposta de resolução mais assertiva dos problemas relacionados ao objeto de estudo (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

Esse método de pesquisa foi escolhido para o estudo porque permite explorar as situações da vida real, descrever o contexto da situação em que essa investigação ocorre, preservar o caráter do objeto de estudo, formular hipóteses ou teorias e explicar as variáveis que causam e afetam esse fenômeno (GIL, 2009).

O fenômeno a ser investigado será o clima organizacional da Loja Pernambucanas de Governador Valadares

#### 3.1 LOJA PERNAMBUCANAS DE GOVERNADOR VALADARES

A loja Pernambucanas, que possui a razão social Arthur Lundgren Tecidos S/A, foi inaugurada em 26 de julho de 2000 na cidade de Governador Valadares, no estado de Minas Gerais, e está cadastrada no segmento de Magazine e Varejo sob o CNPJ 61.099.834/0632-73. Está localizada no centro da cidade, na Rua Israel Pinheiro, N° 2824, CEP 35010-130. Atualmente conta com a estrutura interna hierárquica de um gerente, dois supervisores e 24 funcionários distribuídos pelos dois pisos da loja.

Para formulação do questionário foi utilizada a Escala de Clima Organizacional - ECO, adaptada, cujo instrumento envolve afirmativas nas quais os colaboradores revelam suas percepções sobre o ambiente de trabalho. A escala é constituída de 63 itens que agrupam 5 dimensões, a saber: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão, e coesão entre colegas.

O questionário empregado na pesquisa será apresentado no APÊNDICE A.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aplicada aos colaboradores mediante formulário online no Google Forms. Foi obtida a autorização do gerente para que esse estudo ocorresse. Foram utilizadas análises estatísticas descritivas, sendo calculada a média ponderada para cada dimensão e posteriormente a moda.

O universo da pesquisa é caracterizado pela população alvo que descreve a quantidade de pessoas que participam da pesquisa (MARTINS et al, 2004). Essa população alvo, segundo Marconi e Lakatos (2003), pode ser constituída por seres animados ou inanimados, que apresentem no mínimo, uma característica em comum. A pesquisa pode ser conduzida sob duas formas de estudo, por censo ou por amostragem. A pesquisa enquanto censo estuda todos os integrantes de uma população, e a amostragem estuda apenas uma parte dela (GIL, 2009).

Para aplicação e coleta de dados desse estudo foi adotada a pesquisa censitária, que é quando o levantamento recolhe as informações de todos os integrantes do universo pesquisado (GIL, 2009). Essa estratégia foi adotada porque é possível contatar e recolher as informações necessárias de todos os integrantes do universo. O universo deste estudo constituiu o total de 24 colaboradores da base da pirâmide hierárquica (o gerente e os dois supervisores não fizeram parte da

coleta de dados, pois seriam facilmente identificados). Como já dito anteriormente, a Escala de Clima Organizacional aplicada conta com 63 afirmações com disposições de concordância variando de 1 a 5, tendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

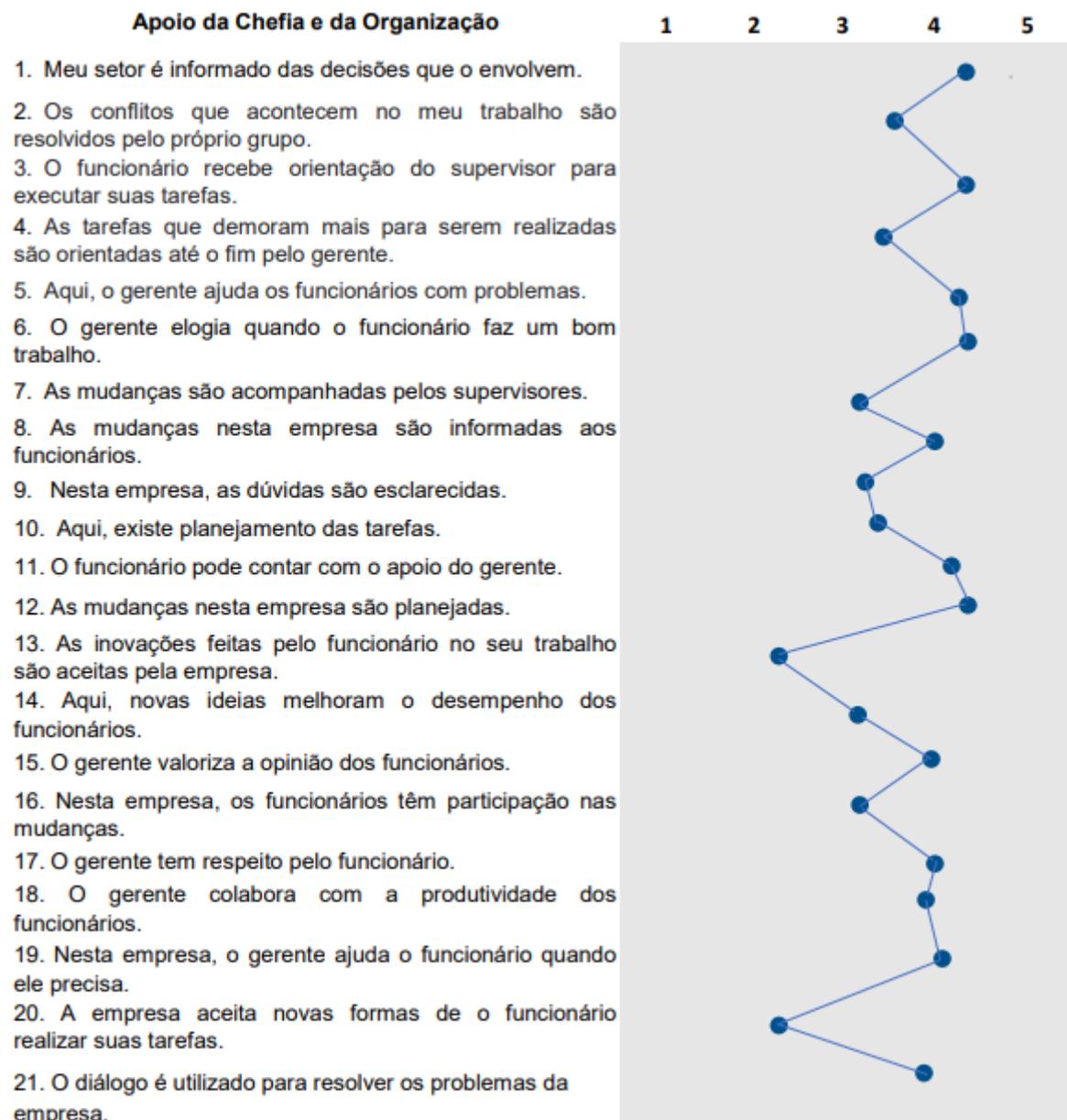
Para tratamento dos dados utilizou-se a média simples sem considerar o desvio padrão, justamente por contar com um universo pequeno. Através desse tratamento é possível identificar e explicar a relação entre as variáveis e o objeto de estudo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para análise primária dos dados, os resultados estão apresentados a seguir em gráficos e tabelas, ordenados pelos fatores. As questões dispostas nas tabelas estão apresentadas pelo número a que correspondem, sendo possível a sua visualização tanto no gráfico de origem, como em apêndice.

Nos itens que são avaliadas questões positivas, quanto mais próximo de 5, maior a satisfação do funcionário. Na contramão estão as avaliações negativas que, quanto mais próximas de 1, melhor.

**Gráfico 1 – Apoio da Chefia e da Organização**



Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

**Tabela 1 – Amostra de Resultados Gráfico 1**

<b>FATOR 1</b>	<b>MÉDIA</b>
1	4,88
2	3,97
3	4,86
4	3,91
5	4,82
6	4,89
7	3,87
8	4,76
9	3,89
10	3,93
11	4,80
12	4,91
13	2,89
14	3,87
15	4,75
16	3,88
17	4,76
18	4,75
19	4,88
20	2,92
21	4,75

Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

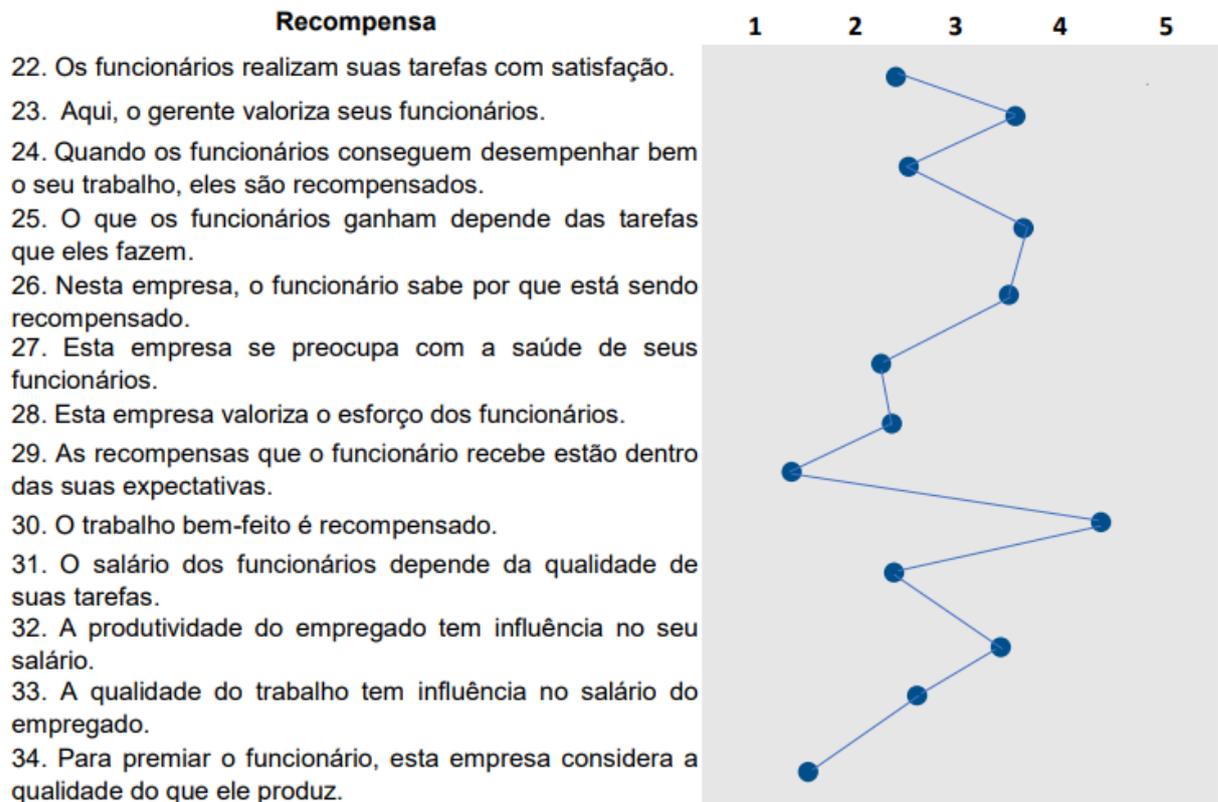
O primeiro fator é o Apoio da Chefia e da Organização. No geral, os resultados apresentados são positivos em relação ao apoio que a loja fornece aos colaboradores.

No entanto, quando as afirmações envolvem a organização como um todo, a concordância não é tão assertiva, assumindo pontuações próximas a 3 na escala. Por exemplo, as afirmativas números 13 e 20. Ambas as questões trazem aspectos de inovação por parte do funcionário e são respondidas com incerteza por estes na pesquisa.

Pode-se concluir que, enquanto a hierarquia de apoio compreende a estrutura da loja de Governador Valadares, os funcionários têm apoio e demonstram satisfação. Já em âmbito regional corporativo, esse fator não se encontra sendo

percebido de forma satisfatória pelos colaboradores.

**Gráfico 2 – Recompensa**



Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

**Tabela 2 – Amostra de Resultados Gráfico 2**

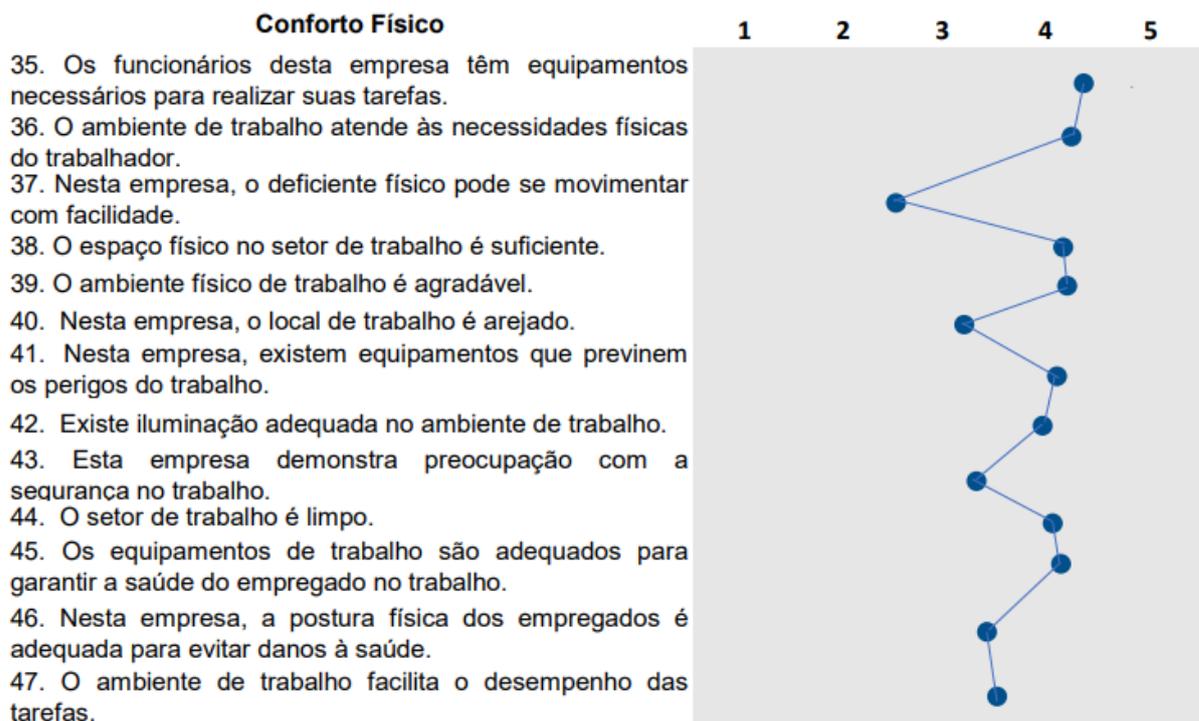
FATOR 2	MÉDIA
22	2,90
23	3,97
24	2,96
25	3,99
26	3,95
27	2,88
28	2,93
29	1,89
30	4,92
31	2,93
32	3,94
33	2,99
34	1,93

Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

No segundo fator, Recompensa, as questões já são percebidas de forma menos homogênea pelos colaboradores. Dessa vez as pontuações se concentram mais próximas a 3, grau de concordância que indica maior identificação por parte dos respondentes. Mais uma vez a organização enquanto empresa nacional é o fator determinante para as respostas de menos satisfação.

Através desse fator é possível identificar que a remuneração tem ligação direta com o serviço que é entregue pelos funcionários.

**Gráfico 3 – Conforto Físico**



Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

**Tabela 3 – Amostra de Resultado Gráfico 3**

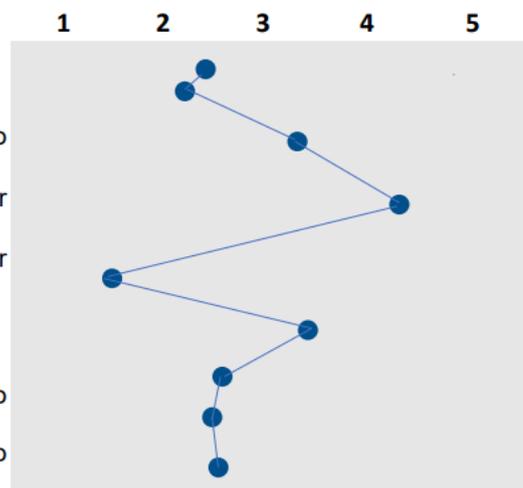
FATOR 3	MÉDIA
35	4,88
36	4,83
37	2,94
38	4,82
39	4,85
40	3,70
41	4,81
42	4,78
43	3,88
44	4,81
45	4,89
46	3,91
47	3,97

Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

O terceiro conjunto de dados apresenta os resultados obtidos em relação ao Conforto Físico. As percepções respondidas aqui demonstram, no geral, satisfação por parte dos colaboradores. As avaliações de menor pontuação na escala de concordância são relacionadas a acessibilidade e a ventilação do espaço (afirmativas números 37 e 40). A baixa avaliação desses itens revela pontos específicos cabíveis de manutenção.

#### Gráfico 4 – Controle e Pressão

- Controle e Pressão**
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
  49. Nesta empresa, tudo é controlado.
  50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
  51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
  52. Aqui, o gerente usa as regras da empresa para punir os funcionários.
  53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
  54. Aqui, o gerente pressiona o tempo todo.
  55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.
  56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.



Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

**Tabela 4 – Amostra de Resultado Gráfico 4**

<b>FATOR 4</b>	<b>MÉDIA</b>
48	2,90
49	2,87
50	3,88
51	4,92
52	1,86
53	3,94
54	2,98
55	2,96
56	2,99

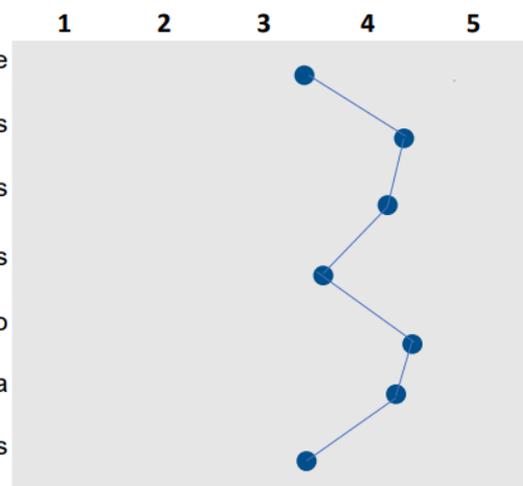
Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

Nesse fator, a avaliação obedece ordem negativa, ou seja, as respostas com graus de concordância mais próximos de cinco, evidenciam insatisfação, enquanto as respostas mais próximas de 1, satisfação.

As afirmativas apresentam em sua maioria, pontuações próximas a 3 na escala de concordância. Visto que o fator tratado em questão discorre sobre o controle e a pressão exercidos pela liderança, a avaliação desse fator no geral não pode ser vista como positiva, mas como algo que é percebido com insatisfação pelos colaboradores, devendo ser discutido e solucionado dentro das métricas para um bom clima organizacional.

**Gráfico 5 – Coesão entre colegas**

- Coesão entre colegas**
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.



Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

**Tabela 5 – Amostra de Resultado Gráfico 5**

<b>FATOR 5</b>	<b>MÉDIA</b>
57	3,89
58	4,92
59	4,87
60	3,92
61	4,98
62	4,91
63	3,87

Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

O último fator apresentado em gráfico é Coesão entre colegas. Com avaliação positiva em todas as afirmações, esse fator se destaca como a melhor dimensão do clima existente hoje na loja. Com unanimidade, entende-se que a relação entre os funcionários assume maior grau de afinidade e coleguismo.

Para a análise final, compilamos as 62 perguntas nos 5 fatores da Escala de Clima Organizacional. Através desses fatores serão apresentados os pontos fracos e os pontos fortes percebidos pelos colaboradores. Como o universo da pesquisa aplicada é significativamente pequeno, utilizou-se cálculo aritmético com apuração da média e da moda, para que fosse possível, detectar, em maior qualidade, as reais opiniões dos colaboradores. Em conjunto, as duas medidas aritméticas fornecerão uma base precisa para a análise deste estudo.

A Tabela 6 organiza a média e a moda dos itens compilados nos 5 fatores da Escala de Clima Organizacional.

**Tabela 6 – Resultado da Escala de Clima Organizacional**

<b>FATORES</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MODA</b>
Apoio da Chefia e da Organização	4,33	5
Recompensa	3,24	3
Conforto Físico	4,39	5
Controle e Pressão	3,26	3
Coesão entre colegas	4,48	5

Fonte: dados da pesquisa de clima organizacional, 2022.

Os fatores com maior média e simultaneamente maior moda foram: Coesão entre colegas, Conforto Físico e Apoio da Chefia e da Organização. Esses fatores apresentam, em sua maioria, concordância de número 5 (concordo totalmente) para perguntas positivas, ou seja, um bom resultado.

Os fatores de menor média foram: Recompensa e Controle e pressão. Ambos apresentaram moda número 3 (não discordo nem concordo), uma resposta neutra que sugere uma condição aceitável, porém, passível de ações de melhoria.

Como esses fatores apresentaram uma média parcial, é cabível uma investigação qualitativa com entrevistas abertas para a empresa observar as particularidades do que cada funcionário tem a dizer.

É possível identificar de forma assertiva, a relação da maior média apresentada nessa pesquisa (fator Coesão entre colegas), com as duas outras pesquisas de clima organizacional realizadas no ramo do varejo citadas aqui neste estudo ((COELHO, 2004) e Jaqueline Santos *et al* (2010)). Ambas as pesquisas destacaram a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho com os funcionários e a relação amistosa que é cultivada entre eles. Pode-se destacar assim, que o relacionamento interpessoal é um ponto forte do clima organizacional da loja, tanto entre os colaboradores como entre colaborador-gestor (fator Apoio da chefia e da organização).

#### 4.1 SUGESTÃO DE PLANOS DE AÇÃO

Os colaboradores percebem as dimensões Recompensa e Controle e pressão com incerteza, visto que a moda encontrada foi 3 (não concordo nem discordo). Ambos os fatores podem interferir na produtividade e motivação dos funcionários, uma vez que as afirmações dispostas no questionário relacionadas a essas dimensões tratam em síntese, da remuneração e da cobrança que é exercida de forma vertical (de cima para baixo).

O fator remuneração representa as variáveis que são utilizadas pela organização para recompensar os funcionários pelo serviço prestado. A inclinação de insatisfação apresentada aqui, demonstra que os funcionários percebem que não são recompensados à altura pelo desempenho, qualidade e produtividade que entregam. A longo prazo, essa insatisfação pode levar a desmotivação. Como plano de ação para esse fator em específico, a loja poderia adotar um documento de plano

de remuneração, nele estão contidas informações como a relação dos cargos e funções com a respectiva remuneração. A aplicação dessa ferramenta permite que seja feito um diagnóstico quanto a divisão de tarefas e sobrecarga de trabalho, por exemplo: um colaborador contratado para atuar nas vendas de eletroportáteis assumir também, o atendimento do setor de cama/mesa e banho. Como são dois setores diferentes, o funcionário terá duas metas diferentes para alcançar no final do dia, e estará sobrecarregado. Com a função de cada colaborador alinhada, não será preciso a duplicidade de funções ou sobrecarga de outros setores, e a remuneração fará jus ao que é exercido por cada funcionário.

Como segunda medida, a empresa pode apresentar planos de carreira e promoção para prestigiar os funcionários mais empenhados e esforçados em suas atividades, por exemplo: um vendedor de eletroeletrônicos que vem entregando as metas e apresentando desenvolvimento ser promovido a líder do setor de tecnologia. Por último, a loja pode também propor premiações individuais ou por setores que baterem metas (metas de vendas: lar, tecnologia, vestuário e eletrodomésticos; metas de captação: crediário e cartão de crédito).

Outro fator com índice de satisfação baixo foi Controle e Pressão, que pressupõe um gerenciamento rígido e monitoramento desconfortável. Além de desmotivar e descomprometer, o funcionário que tem essa percepção pode influenciar os colegas de trabalho e levá-los a mesma atitude desmotivada. O monitoramento é necessário porque ajuda a verificar se há gargalos no desperdício de tempo e a proteger os dados da empresa. Contudo, há situações que geram desconforto e afetam a motivação.

Um proposto para essa situação seria, antes de tudo, deixar claro, tanto no momento da contratação, quanto no dia a dia, através de lembretes acessíveis (placas, mensagens automáticas no aplicativo de ponto e nas pesquisas de satisfação) o que a loja espera que o funcionário faça e o que deve ser evitado. Seria interessante também que o gestor e os supervisores delegassem as tarefas de monitoramento e cobrança para os líderes de cada setor. Usando uma linguagem menos formal e com mais proximidade aos colegas de trabalho, sua aproximação poderia ser vista de uma forma melhor e menos dura.

É importante se atentar sobre a percepção apresentada pelos funcionários a respeito da remuneração e do controle porque se essas variáveis se tornarem um problema maior em suas percepções um clima desfavorável poderá se instalar

gerando tensões e conflitos que influenciam na produtividade.

Toda nova proposta deve ser acompanhada e ouvida. Não há ninguém com mais propriedade para falar sobre a mudança, do que aqueles que a estão vivendo, no caso, os colaboradores. Buscar um feedback da equipe será fundamental em toda essa nova construção e busca do clima organizacional ideal e satisfatório. Ter esse canal de comunicação sempre aberto será um facilitador para as possíveis insatisfações que surgirem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer o clima organizacional é ter nas mãos o diagnóstico geral de todas as dimensões da organização. As dimensões ou fatores apresentam os atributos mais relevantes das empresas por gerarem (ou não) os resultados mais importantes, e é sobre esses fatores que os funcionários emitem percepções e grau de satisfação quando a prescrição do diagnóstico geral é aplicada: A pesquisa de clima organizacional.

Essa pesquisa subsidia a gestão para a tomada de decisões através do mapeamento das áreas que precisam de melhorias (pontos fracos), e fornece planos de ação para corrigir problemas que causam insatisfação e desmotivam os colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional aplicada na loja Pernambucanas identificou os pontos fortes e fracos, e é a partir do espelho do clima real da organização que a empresa inicia a proposta para o clima ideal, o mais favorável a um ambiente harmonioso, satisfatório e com resultados econômicos positivos.

Foi identificado neste estudo a satisfação e percepção favorável dos colaboradores a respeito dos fatores Coesão entre colegas, Apoio da chefia e da organização e Conforto físico. O clima organizacional favorável dessas dimensões é respondido positivamente com a produtividade e motivação dos colaboradores. Diz que suas necessidades são atendidas de modo satisfatório.

Já a percepção apresentada a respeito dos fatores Remuneração e Controle/pressão, revela inclinações de insatisfação, ao passo que as necessidades não estão sendo atendidas por completo.

Dessa maneira foram sugeridos planos de ação de acordo com cada dimensão, de modo a propiciar a instalação do clima organizacional ideal para loja, bem como para os colaboradores, promovendo a satisfação, harmonia e produtividade. Usando desta ferramenta, como chave para o sucesso e sua manutenção a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABBEY, A; DICKSON, J.. **R&D work climate and innovation in semiconductors**. Academy of Management Journal, v.26, n.2, p.362-368, 1983.
- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, J. F. O Indivíduo na organização. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- BARÇANTE, Luiz. C.; CASTRO, Guilherme. C.. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BARROS; Aidil J. S.; LEHFELD, Neide. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pinoeira, 1992.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- COELHO, Cristina L. M. **Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista**. Rio de Janeiro, 2004.
- DESIDÉRIO, Mariana. **Pernambucanas registra maior lucro em 110 anos**. Exame, 2019. Disponível em < [Pernambucanas registra maior lucro em 110 anos | Exame](#) > Acesso em: 12 de out. de 2021.
- FEIJOO, AMLC. **Medidas de dispersão**. In: **A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010, pp. 23-27. ISBN: 978-85-7982- 048-9.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KNECHTEL, Maria R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LATORRE, C.; BETANCOURT, J.L.; RYLANDER, K.A.; QUADE, J.; MATTEHI, O. **A Vegetation History from the Arid Prepuna of Northern Chile over the last 13500**

**years.** Chile: Laboratório de Palinologia, Departamento de Biologia, Facultad de Ciencias, Universidad de Chile, 2003

LITWIN, G. H., & STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Clima Organizacional.** São Paulo: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional:** Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003.

MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, Eva. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, M. C. F. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Clima organizacional. p. 29-40. In SIQUEIRA, M. M (org.). Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional.** Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 4, n. 1, p. 37-60, Brasília, jan./jun., 2004

MAXIMIANO, Antônio. C. **Introdução à administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NUNES, Fernanda M.G. RODRIGUES, Jorge L. K. **Clima organizacional:** levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. Universidade de Taubaté.

PERNAMBUCANAS. **História da Família,** [s.d]. Relação com investidores. Disponível em < [História da Família - Pernambuco](#) > Acesso em: 15 de nov. de 2021.

REIS, Saulo. **O clima organizacional dentro das empresas.** Faculdade São Luís de França, 2009.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, Jaqueline; MACEDO, Nívea; GADELHA, Maria; RAMALHO, Ângela; SILVA, Sandra. **Clima Organizacional:** Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande – PB. Campina Grande, 2010.

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

SILVA, W. F. M. **Pesquisa de clima organizacional: uma análise quantitativa.** Faculdade de ciências da saúde: FACS. Brasília, junho de 2008.

SILVA, Ana P.; ARRUDA, Cristiane D. **Clima organizacional em loja do varejo**. Universidade LaSalle, 2018.

SOUZA, Edela. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 2001.

\_\_\_\_\_. **Clima e Cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TAGIURI, R.; LITWIN, G. H. **OC**: Explorations of a concept', Boston: Harvard University press, 1968.

TORO, F. A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cícel, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Questionário

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
3. O funcionário recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas.
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo gerente.
5. Aqui, o gerente ajuda os funcionários com problemas.
6. O gerente elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores.
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.
11. O funcionário pode contar com o apoio do gerente.
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
15. O gerente valoriza a opinião dos funcionários.
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
17. O gerente tem respeito pelo funcionário.
18. O gerente colabora com a produtividade dos funcionários.
19. Nesta empresa, o gerente ajuda o funcionário quando ele precisa.
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23. Aqui, o gerente valoriza seus funcionários.
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.

29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
30. O trabalho bem-feito é recompensado.
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44. O setor de trabalho é limpo.
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
49. Nesta empresa, tudo é controlado.
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
52. Aqui, o gerente usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54. Aqui, o gerente pressiona o tempo todo.
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.

59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.