

Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande – PB

Jaqueline Guimarães Santos, Universidade Federal de Campina Grande
jsantos.adm@gmail.com

Nívea Marcela Marques Nascimento Macêdo, Universidade Federal da Paraíba
nivea.macedo@hotmail.com

Maria Albenisa Gadelha, Universidade Federal da Paraíba,
benaox@hotmail.com

Ângela Maria Cavalcanti Ramalho, Universidade Federal de Campina Grande
angelaramalho@oi.com.br

Sandra Sereide Ferreira da Silva, Universidade Federal de Campina Grande
sandrasereide@yahoo.com.br

RESUMO

Diante do cenário competitivo em que as organizações estão inseridas, torna-se imprescindível a busca por modernização e/ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos, seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial. Nesse contexto, identificar os pontos fortes e anular as fraquezas das organizações representa algo essencial para a sua sobrevivência. O estudo do clima organizacional está sendo utilizado como uma eficaz ferramenta gerencial para detectar esses pontos que são de grande relevância para o desenvolvimento das organizações. Nesse sentido, o objetivo desse estudo é avaliar o clima organizacional de uma empresa varejista do setor de confecções de Campina Grande – PB. A pesquisa é caracterizada como exploratória, quantitativa e descritiva, conduzida sob a forma de um estudo de caso. Os dados foram coletados através da aplicação de questionários com os colaboradores da empresa e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Segundo resultados obtidos, a empresa necessita desenvolver capacidades para melhorar as relações inter-pessoais no ambiente de trabalho para com isso garantir um clima organizacional harmonioso.

Palavras-Chave: Clima organizacional; Competitividade; Organizações.

1. INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças tecnológicas, a concorrência das empresas em uma economia globalizada, a crescente exigência dos consumidores por produtos e serviços personalizados e acessíveis tem provocado constantes mudanças nas organizações. Essas mudanças têm impactos nas equipes e no cotidiano dos integrantes das organizações.

Segundo Gayotto e Domingues (1995) o cotidiano é um espaço, um tempo, um ritmo. A problemática do cotidiano configura-se uma experiência que supõe novas relações de trabalho e de poder, flexibilidade, na assunção de papéis, transformações na organização e na cooperatividade dos grupos.

Assim sendo, é de fundamental importância que as empresas demonstrem preocupação em relação ao homem e as suas relações de trabalho dentro das organizações, para que enquanto funcionários sintam-se mais comprometidos com todos os objetivos e metas que a empresa almeja.

As pressões exercidas sobre as organizações e a forma como elas são absorvidas pelos indivíduos têm implicações sobre o Clima Organizacional. Em muitas organizações, a resposta a essas pressões tem sido uma correria e uma demonstração explícita de energia contagiante, sugerido que todos estão comprometidos e entusiasmados. É o que Gayotto (1995) denominou de “ativismo frenético compulsivo”.

Nesse sentido, analisar o clima organizacional representa uma eficaz ferramenta gerencial para sublimar os pontos fortes e fracos, estes sendo de grande relevância para o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, o estudo do clima tem por objetivo avaliar o grau de satisfação e comprometimento do elemento humano com suas atividades, bem como propiciar tomada de decisões para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. De um modo geral, o estudo do clima organizacional possibilita a mensuração e a caracterização da satisfação profissional

Nesse contexto, o clima organizacional abrange diversos fatores que contribuem para que seja exercida uma democracia nas organizações, com isso, há uma melhoria nas relações internas e externas, criando um espírito de equipe.

A importância do Clima Organizacional no desempenho da organização é uma questão já bastante estudada. Aktonf (1996) aponta que esta é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência no 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 (AKTONF, 1996, p. 21).

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Sabe-se que um bom clima organizacional, isoladamente, não irá assegurar o sucesso e a perpetuidade da organização, mas um clima ruim, certamente, tornará essa tarefa impossível.

Assim sendo, o objetivo desse estudo é avaliar o clima organizacional de uma empresa varejista do setor de confecções de Campina Grande – PB, com base na identificação coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de motivação e o grau de satisfação de seus colaboradores.

A pesquisa utilizou a escala de Likert para a mensuração dos dados, se mostrando mais adequada para o estudo, sendo caracterizada como exploratória, quantitativa e descritiva, conduzida sob a forma de um estudo. Os atores sociais pesquisados constituíram-se dos colaboradores da empresa, envolvendo a realização de entrevistas a partir de um questionário, complementadas com dados secundários e da observação não participante.

Como forma de reconhecer as características da empresa em análise, esse artigo está dividido em cinco seções. Além da presente introdução, a segunda seção trabalha os conceitos referentes a clima organizacional e cultura organizacional. A seção três apresenta os aspectos metodológicos para a realização da pesquisa. Em seguida, verifica-se a análise e apresentação dos resultados e, por fim, a quinta seção trata das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

O cenário incerto e competitivo em que as organizações estão inseridas, demonstram a necessidade de constante adaptação e diferenciação, de modo a garantir maior competitividade e manutenção das atividades. Nesse contexto, é de fundamental importância manter um clima organizacional harmonioso entre os colaboradores para que sejam alcançados os objetivos pessoais e organizacionais.

Luz (1996) define clima organizacional como “o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina na organização em um determinado período”. Este ainda ressalta a importância do fator “tempo” no estudo do conceito. Já Souza (1978) define o conceito como “conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizadas dentro das fronteiras de um sistema”.

Nesse sentido, o clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. O Clima Organizacional está ligado diretamente à maneira como os funcionários percebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação. É também uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim evidenciar os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho.

Para Puentes-Palacios (2001), clima organizacional é um fenômeno de natureza complexa, pois é resultante da interação das variáveis que o compõe. A revisão da literatura mostra diferentes abordagens para o conceito de clima organizacional. Verbeke (1998) e Puentes-Palacios (2001) detalham quatro tipos de abordagens: Estrutural, Perceptual, Interativa e Cultural, que foram identificadas por Moram e Volkein. Essas abordagens serão descritas a seguir.

Na abordagem Estrutural, o clima organizacional é considerado como resultante objetivo da estrutura organizacional. O clima é formado porque os integrantes estão expostos a características estruturais comuns na organização; como resultado dessa exposição, os membros têm percepções similares com respeito ao conjunto de características organizacionais (SCNEIDER e REICHERS, 1983).

Já na abordagem Perceptual, a base para a formação do clima organizacional está dentro do indivíduo. Os indivíduos respondem a variáveis situacionais de maneira psicologicamente significativa para eles. Dessa forma, no entender de Puentes-Palacios (2001):

[...] o clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de um significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o de autor, que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas (PUENTE-PALACIOS, 2001, p. 97)

Na abordagem Interativa, a idéia básica é que a interação dos indivíduos, submetidos às mesmas situações organizacionais, faz com que eles compartilhem uma visão comum, socialmente construída, que é à base do clima organizacional (JACKOFSKY and SLOCUM *apud* VERBEKE, 1998).

A abordagem Cultural complementa as abordagens Estrutural Perceptual e Interativa, pois considera que a cultura organizacional constitui um modelo que influencia o comportamento, a interação e a percepção dos membros da organização. Para Puentes-Palacios (2001), as características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções deste sujeito, que já receberam influência vinda de diversas fontes, ainda vão ser moldadas por processos de interação social e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente, que o clima social se constrói. Segundo esta abordagem, o clima

sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção.

As diferentes abordagens do conceito de Clima Organizacional foram sendo progressivamente incluídas nos diversos modelos de estudos de clima que servem como instrumentos para avaliar o clima de uma organização, no qual caracteriza uma representação ou uma percepção da realidade organizacional.

De modo geral, pode-se dizer que o clima organizacional é o “clima de trabalho da empresa”, resultante da percepção de todos os seus funcionários, referente aos diversos fatores que influenciam no seu desempenho de trabalho. Diante disso, se faz necessário a apuração do nível de satisfação dos colaboradores para indicar e apoiar as decisões dos gestores, assim como mensurar como está à qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

Assim, sabe-se que se a qualidade de vida no trabalho for ruim, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Por isso, deve-se estabelecer referências confiáveis sobre o ambiente para implementar ações, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

Atualmente investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso tornou-se vital para toda e qualquer empresa que almeja o sucesso, e acima de tudo se manter em alta no mercado, conquistando assim a satisfação dos seus funcionários e, por conseguinte, a elevação da produtividade e lucros.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser classificado de duas formas distintas: o clima organizacional favorável ou positivo e o clima organizacional desfavorável ou negativo, de forma que ambos poderão acarretar conseqüências para a empresa. Maximiano (1995) apresenta os seguintes conceitos:

2.2.1 Clima organizacional favorável: é quando predomina na empresa atitudes positivas, como uma boa comunicação interna, integração entre departamentos, uma adequada remuneração para todos os funcionários. Tais atitudes proporcionam ao ambiente de trabalho um aspecto favorável, pois há alegria, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação e motivação por partes das pessoas

2.2.2 Clima organizacional desfavorável: existe quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam de maneira negativa o animo da maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdia, rivalidades, dentre outras atitudes.

Dessa forma, pode-se dizer que estudar o clima organizacional constitui uma medida para que se possa compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse dos membros que dela fazem parte.

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem vários fatores que poderão afetar de maneira positiva ou negativa o clima organizacional, pelo qual a empresa obtém ou não êxito em suas atividades, como pode verificar no quadro a seguir.

Tabela1: Fatores que influenciam o clima organizacional

Variáveis	Influências
Trabalho em si	Com base nesta variável procura-se conhecer a

	percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal, etc.;
Integração Setorial e Interpessoal	Avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e os diversos departamentos da empresa;
Salário	Analisa a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos por outras empresas;
Estilo Gerencial	Aponta o grau de satisfação do funcionário com a sua chefia, analisando a Qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc;
Comunicação	Buscar o conhecimento que os funcionários têm sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação,
Desenvolvimento Profissional	Avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a empresa oferece;
Imagem da empresa	Procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa
Processo decisório	Esta variável revela uma faceta da supervisão, relativa à centralização ou descentralização de suas decisões
Benefícios	Apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa
Condições físicas do trabalho	Verifica a Qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais

Fonte: Elaboração própria (2009).

Observa-se diante desse quadro que existem bastantes variáveis que influenciam o clima organizacional, com isso os gestores devem estar sempre buscando a melhor combinação entre elas, visto que o clima organizacional é uma variável que influencia diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

2.4 MEDIDAS PARA ASSEGURAR UM CLIMA ORGANIZACIONAL HARMONIOSO

A empresa criativa e sensata proporciona um ambiente de trabalho harmonioso e adequado, sendo dessa forma mais valorizada pelos funcionários e clientes. Adotando medidas inteligentes que incentivam seus funcionários, poderá não somente obter sucesso, como principalmente reter seus talentos, mantendo assim a sua competitividade. Algumas dessas medidas são sugeridas por Maximiano (1995) e podem ser visualizadas a seguir:

- **Benefícios individualizados** - O funcionário pode optar pelo benefício que realmente seja de seu interesse naquele momento. Por exemplo, um profissional no início de sua carreira tem maior interesse em ferramentas de desenvolvimento complementares, como cursos de idiomas e cursos extensivos, como pós-graduação e MBA, portanto, o reembolso deste tipo de ação para ele é prioritário em relação a ter a opção de um plano de previdência. Ao permitir que o funcionário escolha o tipo de benefício que quer receber, a organização mostra que entende as necessidades particulares de cada funcionário.

- **Visita de familiares** - Os parentes dos empregados conhecem o local de trabalho de seu familiar, aproximando-se mais da empresa e compreendendo melhor as tarefas do parente visitado.

- **Programas de ginástica** - A organização pode utilizar ferramentas ligadas aos programas de ginástica laboral, estética, todas que incentivem a prática de exercícios físicos.

- **Programas Sociais** - A organização pode incentivar projetos sociais que contribuam para o desenvolvimento da comunidade próxima a empresa.

- **Outras atitudes** - Qualquer flexibilização na quase sempre rígida jornada de trabalho pode alterar os humores, para muito melhor.

É importante ressaltar que, se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O estudo foi caracterizado como pesquisa exploratória pelo fato de caracterizar o problema a fim de defini-lo melhor, e promover critérios de compreensão de dados e informações. Além disso, é descritiva, na medida em que objetiva descrever as características de determinado fenômeno.

Quanto à tipologia optou-se por um estudo de caso, visto que este tipo, segundo Santos (1997, p.27), caracteriza-se pela seleção de “objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”.

Em se tratando da abordagem, a pesquisa pode ser considerada de ordem quantitativa, obtida pela aplicação de um questionário contemplado por 56 variáveis, informações estas coletadas junto aos colaboradores da empresa. O período de coleta de dados teve seu curso entre 10/04/10 e 30/06/10, ao realizar-se uma pesquisa de campo, com o universo composto por todos os colaboradores da empresa, constituindo-se um total de 20 funcionários sendo a amostra do tipo não-probabilística por acessibilidade e representa aproximadamente 50,00% do universo populacional existente na empresa.

A pesquisa utilizou a escala tipo Likert, pois se mostrou a mais adequada. Para Selltiz (2005) a escala Likert é um método bem aceito nas pesquisas de relações sociais. Esta consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos da pesquisa que externem suas opiniões, escolhendo um dos cinco pontos da escala. A cada ponto, associa-se um valor numérico (que, em ordem crescente varia de 1 a 5), no qual estão dispostos cinco valores distintos, quais sejam: (01) discorda plenamente, (02) discorda parcialmente, (03) nem concorda, nem discorda, (04) concorda parcialmente e (05) concorda plenamente.

Para tanto, utilizou-se uma medida de tendência usada em estatística, a média em percentual. Assim, obtém-se valores para cada variável de acordo com os respondentes, e o somatório das médias de cada variável indicará a relação ao objeto, ou representação simbólica que está sendo avaliada.

Para a realização da análise foram levantados dados a partir da coleta de informações dispostas nos questionários aplicados com os colaboradores da empresa e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Esta compreensão pode

ser facilitada com a avaliação das variáveis que foram elaboradas a partir da percepção dos pesquisadores acerca do assunto, dispostas no quadro a seguir.

Tabela 02: Variáveis para análise do Clima Organizacional

Dimensão	Variáveis
Justiça e Transparência	A ascensão profissional se dá com base em critérios claros para todos
	Há transparência nos processos seletivos
	Na empresa, o que faz alguém ser reconhecido é o seu mérito
	A empresa tem um plano de carreira claro para todos os empregados
	Na empresa, os talentos são reconhecidos
	Os empregados da empresa são tratados com igualdade
	Eu percebo perspectivas de melhoria na carreira profissional
Remuneração e Reconhecimen to	A remuneração é compatível com a responsabilidade envolvida no trabalho realizado
	Eu estou satisfeito com o meu salário
	Os empregados estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece
	A empresa me trata bem
	Trabalhar na empresa me dá estabilidade
Orgulho de trabalhar na empresa	As pessoas sentem orgulho em trabalhar na empresa
	Sinto-me reconhecido pela sociedade por ser empregado da empresa
	Dá status trabalhar na empresa
	Os empregados identificam-se com os valores da empresa
	A empresa tem a credibilidade da sociedade
	Como empregado da empresa eu contribuo para realizar mudanças na sociedade
	Os empregados identificam-se com o papel social da empresa
Condições do ambiente de trabalho	Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade
	O ambiente físico coopera para que se trabalhe tranquilo
	As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil
	O ambiente de trabalho é seguro
	Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas
	E boa a comunicação interna
	A empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados
Relaciona mento Interpessoal da Equipe	Há um bom relacionamento entre as pessoas
	As relações entre os colegas amenizam as situações de dificuldade no trabalho
	As pessoas formam uma equipe eficaz
	Entre os colegas eu tenho verdadeiros amigos
Relacionamento entre Gestor e Subordinado	Há boa comunicação entre o gestor e seus subordinados
	O gestor faz parte da equipe
	O relacionamento entre o gestor e a equipe é bom
	O gestor está atento às necessidades da equipe
	Tenho facilidade para conversar com o meu gestor
	Os gestores estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas
	Os gestores promovem a interação entre as pessoas
	Na empresa a gerência é democrática
Participação e Autonomia do Profissional	O meu trabalho é dinâmico
	Considero as minhas atividades desafiadoras
	Participo das decisões que interferem no meu trabalho
	Participo da definição das metas para a empresa
	Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho
Conh ecim ento das Meta s	Eu tenho conhecimento dos resultados que a empresa deseja atingir
	As diretrizes da empresa são divulgadas com clareza
	A empresa informa sobre assuntos de interesse dos empregados

	Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização
Estresse no Trabalho	A quantidade de serviço gera estresse nas pessoas
	O excesso de tarefas atrapalha o relacionamento entre as pessoas
	A jornada de trabalho é respeitada
	Há menos gente para trabalhar do que o mínimo necessário
	A pessoas sentem-se pressionadas para cumprirem as metas
	O volume de informações é maior do que a capacidade de dar conta dele
	A jornada de trabalho rouba o tempo para a família ou para interesses pessoais
	Tenho tido problemas de saúde relacionados ao trabalho
Há urgência para a realização das tarefas	

Fonte: Elaboração Própria (2010).

Percebe-se que há muitas variáveis para a análise do clima organizacional no ambiente da empresa, de modo a mensurar, através das médias em percentual, quais as variáveis que influenciam o clima da empresa em análise.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO APL DE CONFECÇÕES

Na década de 90 com a abertura econômica, o setor têxtil passou por alguns desafios para continuar atuando em satisfatórias condições de mercado, sendo um dos aspectos fundamentais para as mudanças ocorridas no setor têxtil a nível nacional. Tendo aceitado o desafio, mesmo com algumas limitações impostas pelas próprias características do setor, passou a reagir às pressões da economia e buscou ajustar-se às transformações, passando a promover um ajustamento das suas estratégias empresariais com o objetivo de manter um elevado desempenho para se adaptar e criar um novo paradigma de competitividade. Nesse processo, muitas empresas pereceram, porém, das que sobreviveram, muitas promoveram um ajuste profundo nos seus parques fabris com a introdução de tecnologia moderna e modernas técnicas de gestão empresarial, desenhando uma indústria têxtil no Brasil com novas perspectivas, forte e competitiva.

Um dos aspectos fundamentais para as mudanças ocorridas no setor têxtil-confecções a nível nacional foi à abertura da economia em 1990, que de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), apesar de todas as dificuldades, houve elevados investimentos em modernização, o que resultou em grande aumento de produtividade e de capacidade de produção. Assim, aspectos como abertura da economia e estabilização da moeda e, conseqüentemente, a ampliação do consumo geraram algumas transformações estruturais na cadeia têxtil nacional, como: grande concentração da produção no segmento têxtil; elevado volume de investimentos; processo de reestruturação implicou o declínio da produção em alguns segmentos; deslocamento regional para o Nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão-de-obra; e mudança do mix de produção das empresas com aumento nas escalas de produção e investimento em equipamentos de última geração e em geral produzindo com custos baixos em determinadas regiões (GIORINI, 2000).

Dentre os Arranjos produtivos Locais (APL) de Campina Grande, destaca-se o APL de Confecções, que apesar da perda no número de estabelecimentos, preserva sua relevância no contexto da economia paraibana, conforme destacam Cavalcante e Moutinho (2004) justificando através de cinco motivos:

a) sua dimensão relativa no setor de confecções paraibano, em termos de emprego e estabelecimentos, permanece elevada;

b) a existência de um amplo conjunto de agentes não-empresarias atuantes no município (sindicatos, federação da indústria, órgãos de apoio e fomento, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, grupos políticos de significativa atuação no município e no estado etc.)

c) co-existência espacial de outro APL (couro e calçados), de maior dimensão econômica, com similaridades tecnológicas, econômicas, produtivas, comerciais e institucionais;

d) a proximidade espacial com os APLs de confecções instalados em municípios pernambucanos (Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru),

e) o consórcio de MPEs atuando com base na estratégia competitiva de produção e exportação de confecções à base de algodão naturalmente colorido.

De acordo com os autores, o APL de Confecções de Campina Grande é caracterizado pela presença de um número significativo de agentes, cujas ações iniciais ocorrem desarticuladas e focalizadas, além de sensíveis à alternância de poder político no estado da Paraíba e do município de Campina Grande.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os colaboradores acham de suma importância que haja um clima favorável, visto que o clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

No primeiro item foram analisados aspectos relacionados ao **reconhecimento profissional**, ou seja, se o gestor reconhece que seus colaboradores desenvolvem suas atividades corretamente, como podemos verificar no gráfico abaixo:

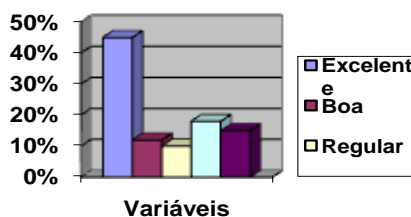


Gráfico 1: Reconhecimento profissional
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Verifica-se que a maioria dos profissionais é reconhecido pelo que desempenha na organização, ou seja, os talentos são reconhecidos e todos são tratados com igualdade.

Outros aspectos importantes são os **incentivos salariais**, a **remuneração** dentre outros. A loja não paga salários fixos aos seus funcionários, paga por comissão, ou seja, o pagamento é calculado mediante o que vendeu durante todo o mês, devido a isso os mesmos não são muitos satisfeitos com essa política de remuneração, como podemos observar no gráfico abaixo.

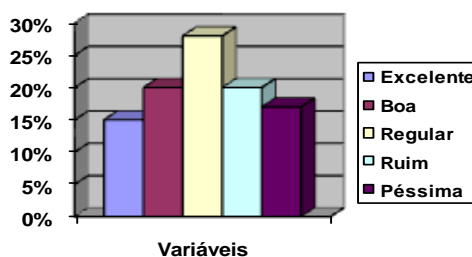


Gráfico 2: Remuneração e Reconhecimento

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Percebe-se que os funcionários não estão muito satisfeitos com o salário oferecido, pois a política de remuneração é feita por comissão, ou seja, não há um salário fixo. Como o setor apresenta sazonalidade há períodos de baixas nas vendas conseqüentemente há meses que não se vende muito, ocasionando uma baixa nos salários.

A empresa é reconhecida pelos campinenses e regiões circunvizinhas, por estar atuando no mercado há bastante tempo e oferecer produtos de qualidade e preços acessíveis. Com isso, funcionários sentem-se **orgulho de trabalhar na empresa**, pois se identificam com os valores da empresa, assim como pela credibilidade que a organização tem perante a sociedade, como podemos verificar abaixo.

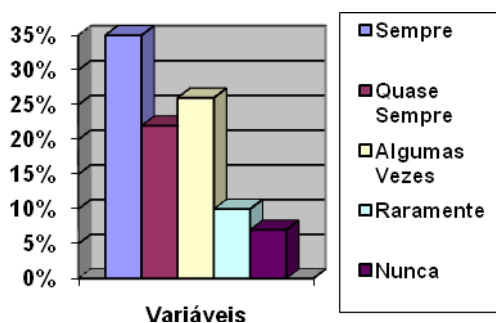


Gráfico 3: Remuneração e Reconhecimento

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Nota-se que as pessoas sentem orgulho de trabalhar na loja relaciona-se a isso com a imagem que a empresa tem perante a sociedade, os empregados identificam-se com o papel social da empresa, bem como se sentem reconhecidos pela sociedade por ser empregado da mesma.

Uma outra variável a ser considerada são as **condições de trabalho**, como ventilação, iluminação, acomodação, espaço físico, ou seja com a qualidade de vida no trabalho. São imprescindíveis condições satisfatórias para que o colaborador possa desenvolver suas atividades, podendo ser observado no gráfico abaixo.

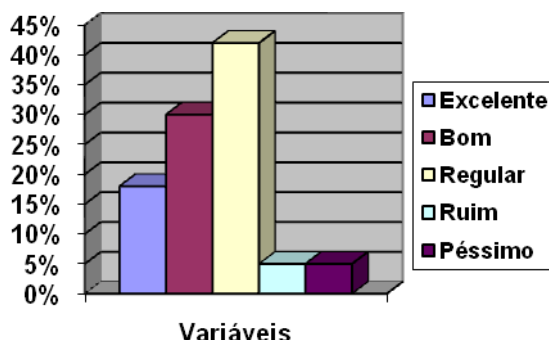


Gráfico 4: Condições do ambiente de trabalho
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Como se pode averiguar, percebe-se que os respondentes não estão muito satisfeitos com as condições oferecidas pela empresa, classificaram-se como regulares, indicando que a empresa precisa proporcionar um ambiente melhor para seus funcionários, contribuindo para seu bem estar.

Podemos confirmar isso segundo Carvalho (1995), há muitas vantagens para a empresa ao oferecer condições adequadas, quais sejam: ganho em competitividade e em qualidade, identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização, visando beneficiar ambas as partes, capacitação das pessoas de modo a aumentar a produtividade e como consequência disso elevar os níveis de lucratividade, dentre outros pontos que são relevantes para a organização.

Para tanto, faz-se necessário um **relacionamento** saudável **entre os membros da equipe** que compõem a organização, desde o proprietário até os funcionários do quadro geral da empresa, nessa perspectiva a empresa em análise se mostra positiva, como podemos verificar a seguir.

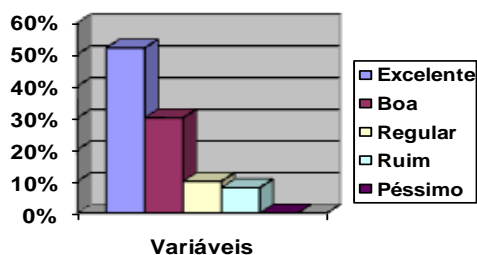


Gráfico 5: Relacionamento interpessoal da equipe
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Percebe-se, portanto que o entrosamento entre as pessoas está no nível excelente, ou seja, há um bom relacionamento na equipe, sendo esta uma variável de destaque para a organização. Os seres humanos têm a necessidade de fazer parte de um grupo, são as chamadas necessidades sociais, quais sejam de participação, de associações, clubes, aceitação por parte dos amigos, fazer novas amizades e amor.

Por outro lado, quando essas necessidades são frustradas na situação de trabalho, o indivíduo age de modo a dificultar a consecução dos objetivos grupais, torna-se antagônico e não cooperativo.

Além do relacionamento entre a equipe é importante também uma boa **relação entre gestor e subordinados**, haja vista que a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo a fim de alcançar os objetivos da equipe e da organização.

Para tanto, faz-se necessário um gestor que tenha essa habilidade para auxiliar na gestão de pessoas, essa característica é pertinente ao gestor (proprietário) da empresa em questão, dispostos no gráfico a seguir.

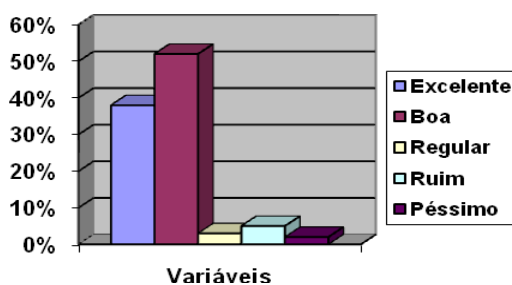


Gráfico 6: Relacionamento entre gestor e subordinado
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Nota-se que há uma boa relação entre o gestor e seus subordinados, pois o mesmo apresenta várias características que assegura tal afirmação, a saber: é sempre atento as necessidades da equipe, promove a interação entre as pessoas, tem facilidade ao diálogo, com isso pode-se considerar uma gerência democrática.

Percebe-se dessa forma, que o gestor apresenta características de um líder e não de um chefe, pois o chefe é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Por outro lado, a liderança democrática também chamada de liderança participativa ou consultiva, é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Um outro constructo que merece destaque é a confiança, visto que, representa uma condição, sem a qual, não floresce a liderança. Ou seja, só é líder quem inspira confiança. Esta condição não garante a ascensão da liderança, mas garante a base onde ela pode ser construída.

Portanto, qualquer que seja a posição de um líder, em qualquer empresa ou situação, a principal característica desse líder é a confiança. Essa característica também é evidente no modelo de gestão da empresa.

Uma outra variável a ser analisada é **participação e autonomia do profissional**, os liderados a afirmação acima que diz respeito a liderança democrática, merece um destaque, pois o gerente da empresa em estudo algumas vezes dar autonomia aos colaboradores, conforme consta no gráfico abaixo.

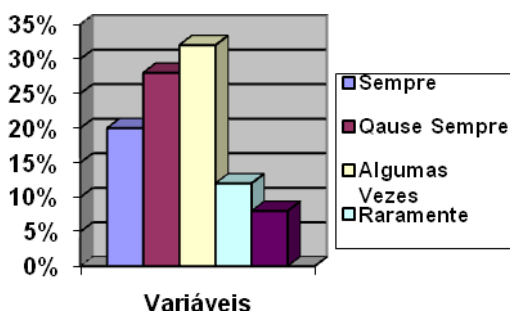


Gráfico 7: Participação e autonomia do profissional
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Percebe-se que os funcionários pouco participam das decisões que interferem em seu trabalho. Esse é um ponto que o gestor deve repensar, pois os funcionários devem ter maior autonomia, para assim sentir-se mais importante.

É de fundamental importância que os colaboradores participem ativamente do processo decisório, que incorporem a missão da empresa, assim como ter o conhecimento da visão da organização, ou seja, saber onde ela pretende chegar, para assim, direcionar suas ações na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais, de forma que também satisfaça os seus objetivos pessoais.

Dessa forma, o **conhecimento das metas** da organização também é uma variável bastante importante que os colaboradores devem saber, pois o direcionamento de suas ações deve estar voltado para a mesma. Caso contrário, os empregados que desconhecem essas metas fica difícil alcançá-las, isso pode ser verificado no gráfico a abaixo.

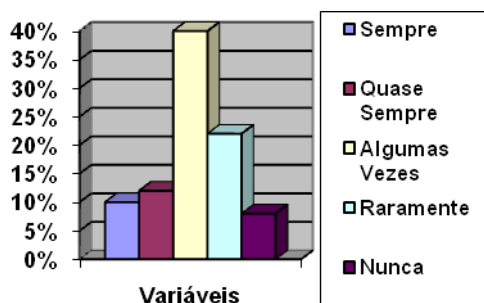


Gráfico 8: Conhecimento das metas da Empresa.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Dessa forma, os resultados indicam que algumas vezes os funcionários têm o conhecimento das metas, ou seja, os resultados que a organização deseja atingir não ficam claros. Essa afirmação confirma o que verificamos no gráfico 07, no qual os colaboradores não têm participação e autonomia assim sendo, pouco conhecem sobre as metas que a empresa deseja alcançar.

Esse é um aspecto que a empresa precisa rever, pois o bem mais valioso para a empresa é representado por seus colaboradores, pois são responsáveis pelo funcionamento de toda a organização, por isso deve ser um ativo motivado constantemente, a fim de que as metas planejadas pela organização sejam atingidas.

O ambiente de trabalho é um local onde os trabalhadores passam muito tempo de sua vida, geralmente seguindo uma jornada de trabalho de 08 (oito) horas por dia, durante 06 (seis) dias da semana e somente após um ano de trabalho é que obtém o direito de um mês de

férias (30 dias). Devido a isso, é imprescindível que este ambiente seja harmonioso, aconchegante e que lhes ofereça conforto, independente da função que desempenhe. Além disso, as leis trabalhistas devem ser cumpridas rigorosamente, ou seja, a jornada de trabalho, o período de férias, pagamento do décimo terceiro dentre outros.

Além desses aspectos citados acima, outro fator que deve estar em conformidade são os relacionados com envolvimento da equipe e com seu gestor, sendo necessária uma relação saudável entre ambos. Ao contrário disso, causa o famoso “estresse”, visto que o excesso de trabalho, um ambiente de trabalho com desarmonias afetam o comportamento das pessoas. Isso pode ser observado na empresa, conforme verifica-se abaixo.

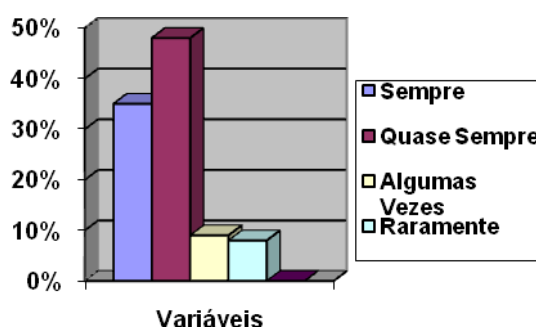


Gráfico 9: Estresse no trabalho.
Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Percebe-se que o ambiente de trabalho está causando estresse nos colaboradores, tal comportamento está relacionado com o excesso de tarefas, a jornada de trabalho extensiva, no qual compromete o tempo para a família e/ou interesse pessoais.

Certamente a política de remuneração influencia essa realidade, visto que, os salários são pagos posteriormente as vendas de cada funcionário, além disso, a empresa não dispõe de funcionários para os serviços gerais internos, sendo os funcionários responsáveis por muitas funções que não lhes cabe, quais sejam, limpeza, gestão de estoque, depósitos em bancos, dentre outras atividades.

Diante disso, fica de sugestão para a empresa que, se possível, contrate pessoas para as atividades específicas citadas acima, proporcionando uma diminuição da carga de trabalho e conseqüentemente adequarem às condições de trabalho conforme esta prevista nas leis trabalhistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o clima organizacional não significa destacar os aspectos negativos de uma organização, e sim despertar a consciência acerca de sua situação atual, como forma de impulsionar e fundamentar ações que possam gradativamente reverter situações desfavoráveis, objetivando um ambiente de trabalho adequado para todos.

Nesse sentido, o presente estudo buscou avaliar o Clima Organizacional de uma empresa de varejo campinense, e com base nos resultados obtidos e avaliados, foi possível identificar algumas características do seu ambiente interno através das dimensões observadas, quais sejam: como ponto positivo da empresa nota-se que o profissional é reconhecido pelo que desempenha na organização sente-se orgulhoso em trabalhar na empresa. Há uma boa relação entre as pessoas que trabalham, como também entre o gestor, já que estar sempre em meio aos seus funcionários.

Já com relação aos pontos fracos, ou seja, aqueles que merecem ajustes, percebe-se que os funcionários não estão satisfeitos com o salário que recebem, as condições de trabalho são regulares, apenas em algumas vezes participam das decisões e quase sempre tem estresse no trabalho, devido ao excesso de atividades e jornada de trabalho extensiva sem o pagamento de horas extras.

A dinâmica dos negócios cada vez mais “obriga” que as organizações estejam continuamente em busca de acompanhar as tendências do mercado. Diante desse aspecto, oferecer um clima organizacional aceitável é algo imprescindível para qualquer organização.

Nesse contexto, percebe-se que a empresa necessita de intervenções para melhorar a maioria das dimensões analisadas nessa pesquisa, para assim melhorar o clima organizacional, que não se encontra muito favorável.

É importante que, a partir dos resultados aqui apresentados, a empresa invista no sentido de reverter às dimensões “negativas” em “positivas”, garantindo assim um clima organizacional harmonioso, bem como um ambiente de trabalho satisfatório para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Osmar. A Administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas psicologia do Comportamento Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CARVALHO, M. M. M. J. (1995). *Orientação Profissional em grupo: Teoria e técnica*. Campinas: Editorial Psy.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003
- Clima organizacional. Disponível em: <http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a_220704.html> , Acessado em: 25 de maio de 2010.
- FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. Dicionário Aurélio, 4ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2001.
- FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GAYOTTO, Maria Leonor Cunha; DOMINGUES, Ideli. Liderança: Aprenda a mudar em grupo. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1995.
- GORINI, A P. F. A Indústria têxtil no Brasil (2000) São Paulo: Abimóvel, Leitura Moveleira, Estudos 2
- LUZ, R. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996
- MAXIMIANO, A. C. A.. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernandes C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2º Ed. São Paulo, 2006.
- MOUTINHO, Lúcia Maria Góes; CAVALCANTI. FILHO, Paulo F. M. B. Estratégias empresariais e políticas regionais: as políticas de incentivos às empresas calçadistas na Grande João Pessoa. João Pessoa: UFPB/PPGE/CME, Jul. 2004.
- PUNTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Influencia das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. Revista de Administração. São Paulo v. 30, n. 3, julho/setembro 2001.
- SANTOS, Antônio R. Dos. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. Personnel Psychology, v. 36, n.1, 1983.
- SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Editora E.P.U, 2005.

SOUZA, E. L. P. *Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e como se Manejam*. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.

VERBEKE, W. Volgering, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, v. 35, n.3, 1998.