

## **Pesquisa de Clima Organizacional no Segmento de Varejo na Cidade de Maceió**

José Alexander de Oliveira Lins Vieira<sup>1</sup>

Mauricio Matheus Praxedes Torres<sup>2</sup>

Edivaldo Pereira da Silva Filho<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar e conceituar satisfação, comprometimento e clima organizacional por meio de pesquisa exploratória com empresas do segmento de varejo da cidade de Maceió. Buscando identificar que características específicas são requisitos para a motivação do colaborada (empregado) das empresas investigadas. A pesquisa parte do pressuposto que o instrumento de pesquisa utilizado pode ser aplicado em qualquer organização e terá uma visão clara do que se deseja que é a busca de desejos, sentimentos e necessidades dos funcionários quanto ao tema proposto. Desta forma, o uso da pesquisa descritiva tentará apresentar detalhes desses sentimentos. A resposta a todos os questionamentos sugeridos no questionário servirá para gerar conhecimento aos gestores objetivando a tomada de decisões estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação; Clima Organizacional; Varejo.

### **ABSTRACT**

This paper aims to present and conceptualize satisfaction, commitment and organizational climate through exploratory research with retail companies in the sector of the city of Maceio. Trying to identify which specific features are required for motivation collaborated ( employee ) of the investigated companies . The research assumes that the research instrument used can be applied in any organization and will have a clear vision of what you want is the pursuit of desires, feelings and needs of employees on the proposed theme. Thus, the use of descriptive research attempts to provide details of those feelings . The answer to all questions suggested in the questionnaire will be used to generate knowledge for managers aimed at making strategic decisions.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas.  
[alexander\\_lins7@hotmail.com](mailto:alexander_lins7@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Administração de Empresas.  
[matheuspraxedses93@hotmail.com](mailto:matheuspraxedses93@hotmail.com)

<sup>3</sup> Orientador. Prof. Mestre em Administração.  
[edivaldosucesso@hotmail.com](mailto:edivaldosucesso@hotmail.com)

**KEYWORDS:** Satisfaction; Organizational Climate; Retail.

## **1. INTRODUÇÃO**

O diagnóstico de clima organizacional é utilizado para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados. O interesse do clima organizacional iniciou-se na década de 1930 e aumentou durante a década de 1960. Segundo Nakata et al (2007), clima organizacional tem diversas definições: apoio organizacional percebido, estrutura da organização, grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos empregados.

O clima organizacional refere-se a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações. Em um contexto como o brasileiro, onde as organizações sofrem pressão constante do mercado, torna-se fundamental que os interesses das pessoas estejam alinhados aos objetivos do negócio. Os gestores em geral exercem importante função na busca da concretização e operacionalização dessa parceria e, por isso, devem assumir uma postura proativa no sentido de utilizar ferramentas que permitam a tomada de decisões coerentes com esse propósito. A pesquisa de clima organizacional pode ser considerada uma dessas ferramentas (NAKATA et al, 2007).

A validação de instrumento para medição de clima organizacional foi sempre um aspecto importante, principalmente nas pesquisas acadêmicas. Porém, outra preocupação deverá ser levada em conta por pesquisadores nesse instante de ressurgimento da técnica de clima organizacional. Não é momento, apenas, de validar modelos ou de verificar relações entre satisfação e desempenho organizacional, mas de verificar como as empresas estão-se comportando, frente ao desafio da satisfação via pesquisas de clima (BASTOS, 1993; CODA, 2009).

Algumas publicações já estão aparecendo, contemplando os temas: satisfação, clima organizacional e qualidade total em conjunto. A dúvida, agora, se refere à forma como estão-se portando as empresas. Se elas agora concordam e participam das técnicas de clima organizacional. Se agora levam a sério o processo ou se estão, simplesmente, utilizando-se para atingir metas de critérios de concursos, com vistas a premiações de qualidade total. Questões com respeito à metodologia usada, embasamento teórico, adaptação aos critérios de qualidade total e realidades da empresa se mostram importantes nos processos, junto às organizações. Além disso, pesquisas de

clima não são um fim em si mesmas. São, apenas, instrumentos importantes para proceder às mudanças organizacionais. O conhecimento da forma de utilização, também, se mostra importante para as pesquisas (LAZZARI, 2009; LUZ 2003).

Portanto, o objetivo principal será a análise do processo de investigação da pesquisa de clima organizacional nas empresas de varejo. Assim sendo, as análises dos resultados encontrados poderão servir como referência a administradores, consultores e acadêmicos em futuras implantações de pesquisas de clima organizacional e de processos de verificação e intervenção nelas baseadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Satisfação e Comprometimento Organizacional**

Satisfação no trabalho é definida como estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação que um empregado faz de seu trabalho ou de sua experiência no trabalho. Representa uma interpretação que envolve as circunstâncias do trabalho (salários, promoções, reconhecimento, benefícios, horas trabalhadas, condições de trabalho, desempenho, habilidades e conhecimento utilizado) e que produz um sentimento de aprovação ou desaprovação, afeição ou antipatia que forma a atitude de satisfação ou de insatisfação com o trabalho. Também se relaciona com **demandas do trabalho e recursos do trabalho**. Ambos apresentam natureza motivacional, sendo o primeiro de caráter intrínseco e o segundo de natureza extrínseca e mais associada a níveis elevados de engajamento e de excelência no desempenho profissional, significando uma resposta afetiva para uma ou várias das facetas do trabalho de um indivíduo (CODA et al, 2009; LAZZARI et al, 2009; DE CAMPOS, 2009).

A literatura, quando trata de satisfação no trabalho, apresenta expressiva quantidade de modelos que podem ser divididos em 3 categorias fundamentais. A primeira, modelos **situacionais** – assume que a satisfação no trabalho seja função de características associadas ao cargo; outros tipos de modelos, denominados **disposicionais**, reconhecem que determinados traços estáveis das pessoas influenciam sua satisfação no trabalho, independentemente das características do cargo e da situação; finalmente, há também modelos **interativos** que enfatizam o equilíbrio entre o

empregado e o ambiente em que atua como determinante da satisfação no trabalho (GRAÇA, 1999; PUENTE-PALACIOS, 2002).

O conceito de comprometimento organizacional é de natureza multidimensional. O modelo multidimensional está relacionado com a diversidade de processos psicológicos que podem atuar na base do desenvolvimento do vínculo entre o indivíduo e a organização, portanto, retrata o comprometimento organizacional possuindo múltiplos focos e bases (CAMPUS, 2009; MEDEIROS et al, 2002; BASTOS, 1993).

Medeiros et al (2002) afirma que o comprometimento organizacional ainda é um conceito que encontra-se em construção. Bastos (1993) concorda com essa afirmação ao dizer que existe distintas abordagens sobre comprometimento. Estes autores identificam seis principais vertentes de investigação presentes na literatura:

- ✚ Afetiva / Atitudinal: a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização em particular;
- ✚ Instrumental: tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente;
- ✚ Normativa: totalidade das pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização;
- ✚ Sociológica: interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação autoridade-subordinação;
- ✚ Comportamental: um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento;
- ✚ Afiliativa: fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser do indivíduo e que reforçam a coesão do grupo;

MEYER E ALLEN (1991) e MEYER et al (1993) em suas pesquisas destacam três dimensões do comportamento organizacional: Afetiva, Instrumental e Normativa. A primeira (afetiva) caracterizada pela disposição do indivíduo em defender a organização, possuindo forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais desejando manter-se membro dela. A segunda (instrumental), os autores afirmam - os indivíduos que possuem fortes laços de comprometimento instrumental com a organização permanecem como membros da mesma por sentir que precisam, essa

dimensão associa a permanência do indivíduo na empresa aos custos e benefícios por ela oferecidos.

Ainda segundo os autores, o comprometimento **instrumental** é definido com uma disposição da pessoa em se engajar em linhas consistentes de atividade que passa a existir quando o indivíduo, por meio de trocas laterais, une interesses exteriores à essa linha consistente de atividade. Estas trocas podem ser entendidas como algo de valor (como tempo, esforço ou dinheiro) que é investido pelo indivíduo durante o seu relacionamento com outra pessoa ou organização, que seria perdido, ou percebido com o um custo, no caso dessa interação cessar. Por último, o comportamento **normativo**, o qual traduz o sentimento de obrigação por parte do indivíduo em permanecer na organização. Além disso, este comportamento é o conjunto de pressões normativas internalizadas pelos indivíduos para que se comportem de acordo com os objetivos, metas e interesses da organização, por meio da qual a organização impõe as ações e os comportamentos dos indivíduos, a fim de envolvê-los em seus ideais.

## **2.2 Clima Organizacional**

O ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tal mudanças não foi pertinente somente às corporações privadas, uma vez que as organizações públicas também passaram por tal transformação. Em função disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, pois além de refletir a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação (MORO et al, 2012).

Existem diversificadas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, que buscam elucidar o significado de clima organizacional. O clima organizacional explicita a atmosfera íntima de uma instituição e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo Luz (2003, p.12) “O clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Verifica-se que o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

Conforme Laner (2004, p.55), “O clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”. De acordo com a afirmação, observa-se que o clima é algo mutável, pois é baseado na forma de como os membros visualizam e percebem a organização. Vale salientar que tal visão pode ser apresentada de maneira diferente entre os participantes, em função da particularidade e subjetividade de cada um. Payne e Mansfield (1973) afirmam que o clima organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o organizacional, de modo a expressar a coexistência ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e regulamentos formais.

Segundo Nakta et al (2007) buscou-se entender como o clima organizacional se constitui e suas implicações no cotidiano das empresas. Para Nakta et al (2007), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas;
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização;
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

O empregado desenvolve a sua percepção baseado em *como os negócios são conduzidos no dia-a-dia* e *como as coisas são por aqui*, e não na fala da alta administração ou na documentação oficial, por exemplo. É a partir dos comportamentos e ações pelas quais os empregados recebem reconhecimento e apoio que eles desenvolvem a resposta para a pergunta *o que é importante aqui?*. Essa resposta representa o clima da organização. Nakta et al (2007) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica na compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A análise do clima organizacional é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente daquela percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção de atitudes e expectativas próprias.

### **2.3 Características de Varejo**

Segundo dados do FECOMERCIO (2015), o varejo é composto pelos seguintes segmentos: Combustíveis e lubrificantes; Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; Tecidos, vestuário e calçados; Móveis e eletrodomésticos; Artigos Farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos; Livros, jornais, revistas e papelaria; Equipamento e materiais para escritório, informática e comunicação; Outros artigos de uso pessoal e doméstico.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa, IBGE (2015), varejo é o segmento do comércio que se caracteriza por direcionar suas vendas para o consumidor final, por ser composto de um grande número de estabelecimentos de pequeno porte. O varejo reúne todas as atividades de venda de produtos ou serviços para consumidores finais, que visam a atender necessidades das pessoas (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

O varejo pode ser dividido em diferentes tipos de loja ou canais, como lojas de departamento, comercialização de roupas e outros departamentos agregados, lojas independentes, lojas de um único estabelecimento, lojas especializadas, formado por lojas do tipo independente que oferecem linhas exclusivas de produtos. Há também o varejo não lojista como as vendas de porta em porta, catálogo, correspondência e varejo de loja virtual ou eletrônica, com pontos físicos de lojas, porém sem produtos (uma expansão da venda por catálogo) considerada mais um canal de venda de varejo (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

O acompanhamento da produção acadêmica em varejo na última década revela algumas tendências e temas emergentes sem varejo. De acordo com Brito et al (2011), alguns temas podem ser vistos como emergentes e podem ser agrupados da seguinte forma:

- Aumento do Papel do Cliente: aqui vale ressaltar o espaço destinado para discussão da interatividade do consumidor com o varejo eletrônico, pesquisando pontos como a forma pela qual o consumidor por interagir com o varejo no sentido de criar produtos, serviços ou processos;
- Experiência de Compra: há também os estudo e movimentos gerenciais varejistas no sentido de transformar a compra de produtos ou serviços no varejo em experiências de compra, sobretudo em uma experiência social;

- Imagem da Marca: neste ponto, pode-se discutir os já disseminados cartões de fidelidade e suas implicações para o varejo e para a imagem da marca do varejista;
- Estratégias de Serviço: tradicionalmente, este é um tema explorado no varejo, havendo espaço para análise de temas como tecnologia de autosserviço, gestão da compra em múltiplos canais, recuperação de serviços;
- Compras Coletivas: este conceito de compra faz com que novas empresas façam a intermediação entre varejista e o comprador, alavancando a quantidade de vendas;
- Mídias Sociais: são um canal relevante para a empresa comunicar promoções, apresentar programas de responsabilidade social, interagir com o cliente e se relacionar com os fornecedores;
- Franquias: a temática de franquia toma cada vez mais corpo, e ganhou evidência desde que a franquia Subway ultrapassou o McDonald's em número de lojas ao redor do mundo;
- Estratégia Varejista: muito se comenta sobre fusão, aquisição e expansão no varejo. Tal temática é extremamente interessante do ponto de vista organizacional, econômico, financeiro e de mercado. O negócio firmado entre o Grupo Pão de Açúcar e as Casas Bahia foi baseado na integração dos negócios do setor do varejo de bens duráveis;
- Relacionamento no Canal: o campo do varejo carece de trabalhos que investiguem o relacionamento no canal B2B. Questões sobre comportamentos oportunistas entre fornecedor e fabricante, nível de comunicação dentro do canal e intenção de permanecer no canal são interessantes e podem apresentar novas formas de trabalho no relacionamento com o cliente industrial;
- Reduções de Embalagem: afetam a escolha do consumidor, a disposição e os espaços nas gôndolas, a economia do fabricante, entre outros fatores. Pesquisar tal vertente é de extrema relevância para o setor;



- Uso de Datamining: aplicação de mineração de dados para envio de malas diretas, definição de padrão de compra, elaboração de promoções, entre outros;
- Estímulos de Loja: na literatura de varejo, existem considerável corpo teórico que analisa o impacto dos estímulos salientados pelo ambiente sobre as emoções e sobre as respostas dos compradores. Essa sequência é compreendida como modelo “E-O-R”. Pela perspectiva preditora dos estímulos, alguns trabalhos verificaram que a música, o cheiro, e o ambiente influenciam as emoções dos clientes. Por outro lado, as emoções dos consumidores impactam nas respostas, compreendidas como os gastos na loja, o volume de vendas, o tempo no local, e a tendência de procurar mais produtos;
- Precificação: existem possibilidades de pesquisa em preços, como possíveis conflitos entre táticas de preço e estratégias de precificação, pacotes de preço e respostas dos clientes às mudanças nos preços. Há também a área do estabelecimento de preços no varejo para produtos de informação. Esses produtos são normalmente intangíveis e com processo de distribuição eletrônica, os quais estão cada vez mais presentes no mercado, possuindo características distintas do processo de precificação dos produtos físicos, cuja distribuição é mais fácil de controlar.

### **3. METODOLOGIA**

O processo metodológico foi dividido em três fases, a primeira foi solicitada a dois profissionais psicólogos (Apêndice A) e especialistas em comportamento organizacional para avaliar e testar o instrumento de pesquisa (Anexo A), que após esta verificação foram realizados os ajustes sugeridos.

Anteriormente a aplicação do questionário e a fim de verificar a clareza das perguntas, o tempo necessário para responder às perguntas e a possibilidade de inadequação de algumas questões, realizou-se um pré-teste do instrumento de pesquisa, ou seja, aplicou-se o questionário a um grupo pequeno, mas representativo, dos respondentes, que foi composto de 10 casos (LAZZARI et al, 2009; MALHOTRA, 2006).

A terceira fase, a quantitativa, consistiu no uso de um questionário estruturado (Anexo A) contendo indicadores referentes a clima organizacional. O instrumento foi respondido segundo uma escala intervalar do tipo Likert de quatro pontos, apresentando em seus extremos: (1) ruim; (2) regular; (3) bom; (4) ótimo.

Foram utilizadas duas outras formas de verificação de satisfação do funcionário como:

1ª - (1) chateado; (2) indiferente; (3) quase satisfeito; (4) contente;

2ª - (1) nunca; (2) raramente; (3) quase sempre; (4) sempre;

Segundo Malhotra (2006), o escalonamento pode ser considerado parte da medição. As escalas colocam os objetivos que estão sendo medidos ao longo de um *continuum* (espaço-temporal, espaço de quatro dimensões, grau de importância). O escalonamento é o processo de colocar a resposta do consumidor ao longo de um *continuum* de atitude de desfavorável neutra e favorável. A escala é o conjunto de valores que vão de 1 a 4. Este escalonamento foi o processo de colocar cada fase ao longo de um *continuum* de preferência, de 0 a 100%.

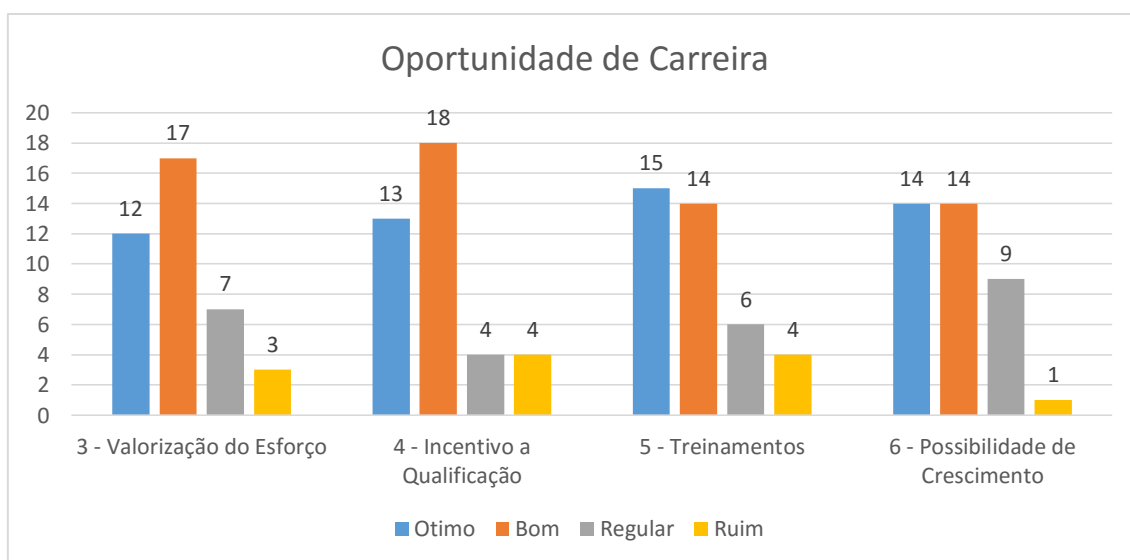
A aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu no próprio ambiente de trabalho. Nesse momento, foi reforçado aos participantes do estudo, que lhes seriam assegurados o anonimato e a privacidade resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem. Depois de aplicados os questionários, os dados obtidos foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do software Excel – pacote office (MORO et al, 2012).

O método utilizado foi a pesquisa descritiva, têm como objetivo à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica. Além disso, algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa (MORO et al, 2012; CORDEIRO et al, 2011; TORRES e OLIVEIRA, 2007).

#### 4. ANALISE DE RESULTADOS

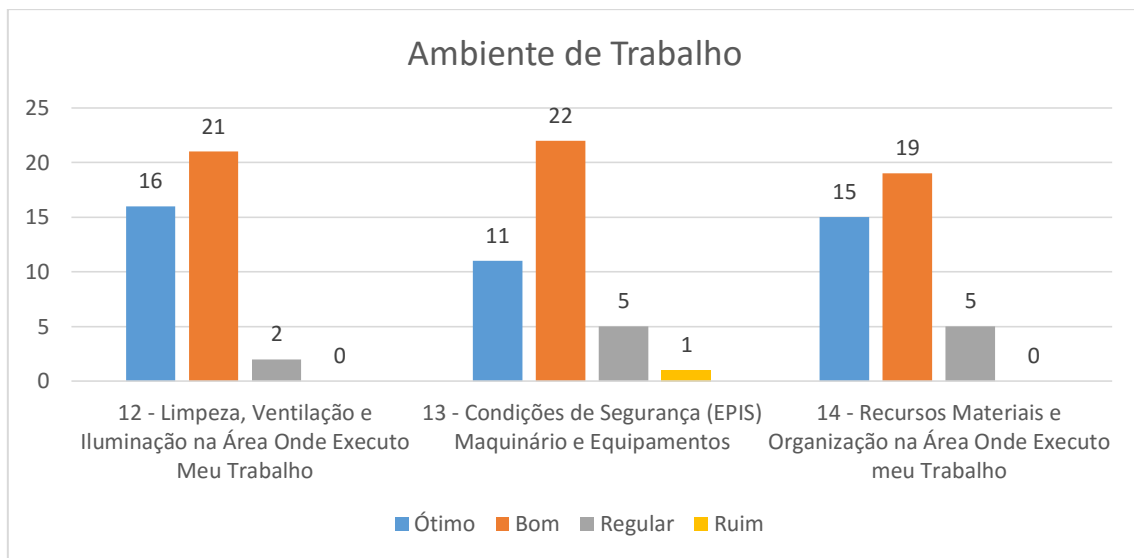
A primeira empresa objeto da pesquisa foi do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. A avaliação geral da pesquisa constatou que dos 39 (trinta e nove) colaboradores na escala proposta pelo questionário (excelente 90% a 100%; Bom 70% a 89%; Regular 41% a 69%; Insatisfatório < 40%) 26 profissionais acharam bom o clima organizacional, 3 excelente e 10 regular.

Dos critérios escolhidos vamos analisar apenas três sub item da pesquisa: Oportunidade de Carreira, Ambiente de Trabalho, Programa de Qualidade e Relacionamento com Chefia Imediata (Anexo A).



De acordo com o gráfico (Oportunidade de Carreira) pudemos observar que na empresa de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos os funcionários percebem que seus esforços são valorizados pela organização, existe um grande incentivo para qualificação profissional. Entretanto, é necessário um trabalho para criar um projeto de cargos carreiras possibilitando possibilidades reais de crescimento profissional.

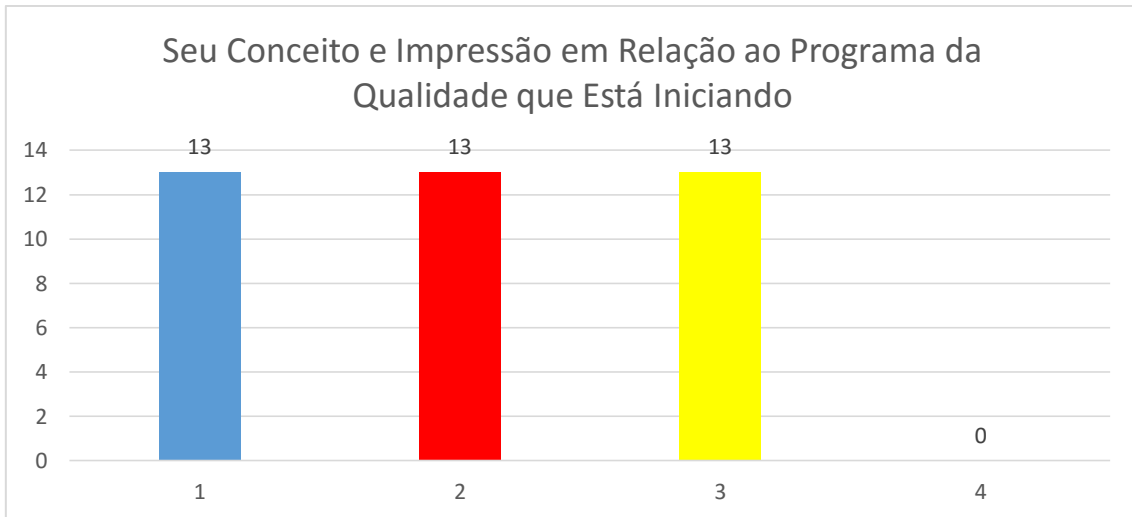
O gráfico (Ambiente de Trabalho) demonstrou que os mesmos profissionais da empresa de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos consideram os itens: limpeza, ventilação e iluminação ótimo ou bom. Quanto a condições de segurança (EPI's, Maquinário e Equipamentos) atendem a necessidade para suas atribuições e por último o item recursos materiais e organizacionais 34 responderam que esta características é ótima o boa.



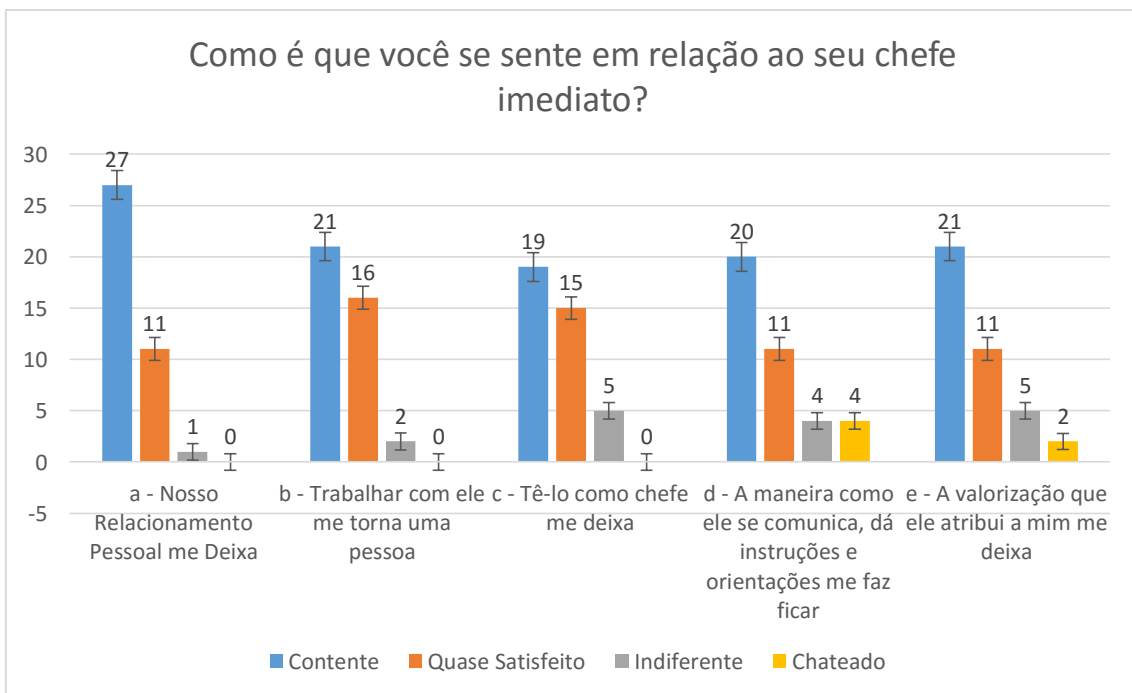
No item Programa de Qualidade percebeu-se as seguintes características após a análise dos dados:

- 13 funcionários disseram que é ótimo seu conceito e impressão em relação ao programa de qualidade que está iniciado;
- 13 colaboradores afirmaram ser bom;
- 13 empregados disseram que o programa de qualidade é regular;

Portanto, tudo indica que muitos ou não sabem o que é o programa de qualidade da empresa ou acreditam que tem pouca força e viabilidade de execução.



Quanto a pergunta: Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato? O gráfico a seguir destaca alguns aspectos importantes.



No gráfico anterior (Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato) podemos destacar alguns aspectos importantes, como por exemplo, o item

**quase satisfeito** precisa ser observado haja vista que tem ocorrido muitas marcações nesta característica. Entretanto, a tendência superior se destaca pelo item **contente** com maior índice de aceitação pelos funcionários deste segmento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ficou evidente nas pesquisas que os funcionários nunca estão satisfeitos com as condições, salários e demais benefícios que a organização os oferece. Entretanto, existem maneiras de motivar e deixar o clima organizacional mais atraente para estes trabalhadores. Um exemplo disso é a criação de um plano de cargos e carreira que possibilite o empregado a planejar sua vida pessoal, acadêmica e profissional no estabelecimento de metas específicas. Outro exemplo percebido foi a importância das relações funcionário e chefia imediata, este fato também contribui para maior produtividade e estímulo de toda equipe.

Além destes achados, percebemos falta de investimento em programas de qualidade e o não conhecimento destes programas existentes nestas empresas. Embora a qualidade esteja intrínseca nas organizações é preciso divulgar, estimular, deixar aparente todos os procedimentos, estrutura, métodos e ações para a visão de todos na organização.

Sugerimos para trabalhos futuros uma pesquisa em outros segmentos de mercado de Maceió para verificar a eficiência do modelo de pesquisa aplicado neste trabalho. Também, investigar qualitativamente por meio da metodologia grupo focal colaboradores distintos para sentir se acontecerá mudanças drásticas nas respostas.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Revista de Administração de Empresas. v. 52, n. 6, São Paulo, nov./dec. 2013.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BRITO, E. P. Z.; VIEIRA, V. A.; ESPARTEL, L. B. A Pesquisa na Área do Varejo: Reflexões e Provocações. Revista de Administração de Empresas. v. 51, n. 6. São Paulo. nov./dec. 2011.

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; MADRUGA, L. R. R. G. Clima e Comportamento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 – 23, setembro, 2009;

CODA, R.; DA SILVA, J. R. D.; GOULART, L. E. T.; DA SILVA, D. DIAS, M. Nada mais Prático do que uma boa Teoria! Proposição e Validação de Modelo de Clima Organizacional. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19 – 23, setembro, 2009.

CORDEIRO, R. A.; SANCHES, P. L. B.; CAVALCANTE, K. O.; PEIXOTO, A. F.; LEITE, J. C. L. Pesquisa Quantitativa em Finanças: Uma Análise das Técnicas Estatísticas Utilizadas por Artigo Científicos Publicados em Periódicos Qualificados no Triênio 2007 a 2009. III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa/PB. 20 - 22, novembro, 2011.

ELIAS, D. A. N.; CAMARGO JÚNIOR, A. S. Segmentação, Localização e Área de Influência de Lojas no Varejo. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 6 – 10, setembro, 2008.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE ALAGOAS. [www.fecomercio-al.com.br](http://www.fecomercio-al.com.br). dia 14/10/2015.

GRAÇA, H. Clima Organizacional: Uma Abordagem Vivencial. Brasília: Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – FUNADESP, 1999.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE). [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). dia 19/10/2015.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R. E.; DORION, E. Dimensões do Clima Organizacional: Um Estudo Aplicado em uma Empresa Prestadora de Serviços. XXXII Encontro da ANPAD. São Paulo/SP, 19-23 de setembro, 2009;

LANER, A. S.; CRUZ, J. B. Repensando as Organizações: da formação à participação. São Paulo: Fundação Boiteux, 2004;

LUZ, R. 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. Dissertação (mestrado) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006;

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. ENANPAD. Salvador/BA. ANPAD, 2002.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and teste f a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, v. 4, n. 78, p. 538-551,1993.

MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F.; SCHETINGER, M. R. C.; Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governo. Salvador/BA, 18-10, novembro, 2012;

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. Clima Organizacional: Um Levantamento sobre a Utilização de Instrumentos de Pesquisa em Empresas que Atuam no Mercado Brasileiro. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. EnGPR. Natal/RN. 13 a 15/junho. 2007.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. Administrative Science Quarterly. n. 18, p. 515-526, 1973.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional. Revista de Administração. São Paulo, v. 37, n. 3, 2002, p. 96-104;

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A. A Influência do Clima Organizacional no Alcance da Efetividade Organizacional em Indústrias do Setor Alimentício Utilizando o Modelo ASH. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 22 - 26, setembro, 2007;