

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA - IFFAR
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN-RS
DIRETORIA DE ENSINO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLÉDIA DA SILVA LÖWE

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO SUPERMERCADO GAMA:
Um diagnóstico a partir da percepção de seus colaboradores**

**Frederico Westphalen
2021**

CLÉDIA DA SILVA LÖWE

**CLIMA ORGANIZACIONAL DO SUPERMERCADO GAMA:
Um diagnóstico a partir da percepção de seus colaboradores**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração, pelo Curso de Administração do Instituto Federal Farroupilha campus Frederico Westphalen-RS – IFFAR.

Orientadora: Profa. Dra. Vivian Flores Costa

Frederico Westphalen

2021

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

À Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

CLIMA ORGANIZACIONAL DO SUPERMERCADO GAMA:

Um diagnóstico a partir da percepção de seus colaboradores.

Elaborado por

Clédia da Silva Löwe

Como requisito parcial para obtenção do grau de
BACHARELA em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Vivian Flores Costa – IFFAR/FW

Prof. Dr. Ricardo Brandão Mansilha – IFFAR/FW

Prof. Me. Felipe Cavalheiro Zaluski– IFFAR/FW

**Frederico Westphalen
2021**

AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais essa etapa agrega-se aprendizado, somado a experiência de desenvolver um trabalho de conclusão de curso, no qual é depositada expectativa e vivenciado momentos de tensão, mas sobretudo um momento de agradecer a todos aqueles que estiveram me apoiando com palavras, gestos, abraços, carinho e sorrisos.

Refiro-me aqui a todas as pessoas que de forma especial foram essenciais para eu chegar até aqui. Dentre tantas meu agradecimento especial.

Primeiramente a Deus, por me fortalecer, me possibilitando acreditar na minha capacidade para vencer cada obstáculo.

À minha família que soube entender minha ausência nas horas dedicadas aos estudos e realização deste trabalho. A meu marido, Marcio, por estar sempre ao meu lado me apoiando com palavras, carinho e ajudando sempre que possível, aos meus filhos Daniela Antonia e João Vitor, pelo amor incondicional, o olhar de afeto e o abraço carinhoso.

Aos meu pais: Arquides pelo olhar de orgulho e interesse pela minha formação, minha mãe Aletícia (*in memorian*), que sempre me inspirou com sua força e dedicação, e mesmo não estando presente me acompanha em meus pensamentos.

À minha Orientadora Profa. Dra. Vivian Costa, por ter aceitado me orientar neste trabalho, que sempre me apoiou, me orientou com muita dedicação, paciência, delicadeza e profissionalismo.

Agradeço a todos os professores que participaram dessa trajetória de conhecimentos, despertando o interesse em sempre buscar mais, pelo carinho e amizade de todos quando nos dias de desânimo, tinham palavras certas para incentivar.

Deixo aqui um agradecimento especial à turma do fundão, aos amigos, que sempre me ajudaram, animaram mesmo nos momentos mais difíceis, tornando mais leve o percurso, aos colegas da primeira e segunda turma de Administração, com os quais compartilhei alegrias e tristezas. Sentirei saudade de vocês. Sou grata por compartilharem comigo esses momentos de conhecimento e crescimento pessoal.

Aos gestores do Supermercado Gama, que gentilmente aceitaram meu pedido pra realizar o diagnóstico de clima organizacional, e, em especial, aos respondentes da pesquisa por disponibilizarem do seu tempo para responder ao questionário.

Com um sentimento de alegria e alívio agradeço indistintamente a todos que estiveram ao meu lado, de forma física ou em pensamentos. Esse apoio foi fundamental para a concretização da minha graduação.

RESUMO

O clima organizacional exerce influência direta no ambiente de trabalho, considerando as diferentes formas de comportamento dos colaboradores que fazem parte da organização. O presente trabalho tem por objetivo realizar um diagnóstico do clima organizacional do Supermercado Gama, a partir das percepções de seus colaboradores. Além de um levantamento bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo com 53 colaboradores do Supermercado Gama. Para tanto, aplicou-se um questionário de pesquisa de clima organizacional baseando-se na Escala de Clima Organizacional (ECO), proposta por Martins (2008). Os principais resultados indicaram um clima organizacional adequado. O diagnóstico apresentou um fator com média geral positiva, o Conforto físico. Os demais fatores (Controle/Pressão Apoio da Chefia e da Organização; Recompensas; Coesão entre Colegas) apresentaram-se como ponto de atenção em relação às expectativas dos colaboradores, esses fatores investigaram variáveis como horários, prazo de entrega das tarefas, flexibilização da chefia; recompensas ofertadas pela empresa; e clima de trabalho da empresa. A partir dos resultados obtidos, foram propostas sugestões de melhorias para a empresa, como: realizar avaliação individual, reuniões, treinamentos, cursos, investir na formação de lideranças, aplicar pesquisa (ou outro instrumento/prática) de acompanhamento do clima organizacional periodicamente.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Ambiente de trabalho. Pesquisa de Clima.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Clima organizacional interferente nas variáveis	31
Figura 2 – Perfil dos colaboradores	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado dos fatores de clima organizacional do Supermercado Gama.....	47
Gráfico 2 – Principal razão de trabalhar no Supermercado Gama	47
Gráfico 3 – Principal fator que gera insatisfação no seu trabalho	48
Gráfico 4 – Em relação ao ambiente de trabalho.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas	19
Quadro 2 - Fatores do clima propostos por Sbragia	25
Quadro 3 – Fatores do clima propostos por Luz	26
Quadro 4 – Fatores do clima propostos por Bispo	27
Quadro 5 – Fatores do clima propostos por Martins	28
Quadro 6 – Fatores e itens da ECO	35
Quadro 7 – Parâmetros considerado na pesquisa de clima do Supermercado Gama	36
Quadro 8 – Comentários gerais sobre o clima organizacional do Supermercado Gama	50
Quadro 9 – Resumo dos pontos de sugestões.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero.....	37
Tabela 2 – Idade	37
Tabela 3 – Estado Civil	38
Tabela 4 – Escolaridade.....	38
Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa.....	39
Tabela 6 – Setor.....	39
Tabela 7 – Fatores do diagnóstico do clima organizacional.....	41

LISTA DE SIGLAS

AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
CO	Clima Organizacional
ECO	Escala de Clima Organizacional
GP	Gestão de Pessoas
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistema de Informação Gerencial
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional.....	23
2.2.2 Fatores Influenciadores do Clima Organizacional.....	29
2.2.3 Consequências do Clima Organizacional.....	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	37
4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO GAMA	37
4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO GAMA ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL – DIMENSÕES DO SEU TRABALHO	40
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O SUPERMERCADO GAMA BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PCO	69
APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	73

1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas, as quais passam a maior parte do seu dia desenvolvendo atividades e dedicando grande parte de sua vida a elas. Atividades estas que garantem a sua sobrevivência e seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, as organizações dependem das pessoas para continuarem concorrendo no mercado, o qual está cada dia mais globalizado e modernizado, isto é, ocorre uma dependência entre o colaborador e a empresa (FLORES; SILVA, 2018).

Para Bezerra (2011) o capital humano com suas particularidades é um dos diferenciais das organizações. Diante disso, o estudo para compreender os colaboradores e identificar como está o ambiente interno de trabalho possibilita aos gestores definir políticas conjunturais, para manter ou melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, tentar retê-los. Galvão (2015) reforça a importância de avaliar o comportamento dos colaboradores e as suas relações no ambiente de trabalho, bem como obter informações quanto ao seu contentamento com suas atividades e com o contexto geral no qual estão inseridos, isto é, diagnosticar o clima organizacional.

Sabe-se que as organizações passam por várias mudanças que impactam o seu ambiente, e por isso, cada vez mais, o clima organizacional tem merecido atenção especial por parte dos gestores. Um exemplo dessas alterações está relacionado ao próprio quadro de colaboradores tradicional. Um novo perfil tem ingressado no mercado de trabalho e assim as diferenças, como raça, etnias, idade, condições físicas, psicológicas, entre outras tornaram-se um desafio para os gestores (ROBBINS *et al.*, 2010). No entanto, os gestores terão cada vez mais que se adaptar às mudanças provocadas pelos fatores externos a organização, tais como crises financeiras e questões de saúde mundial, como a pandemia do Covid-19, as quais estão afetando psicologicamente seus colaboradores. Estes, por sua vez, vivem a incerteza de continuar no emprego ou contrair a doença. Será necessário a elaboração de programas para ajudar e fortalecer os laços dos colaboradores com a organização e assim enfrentar o inesperado com criatividade (AMÉRICO; LIMA, 2020).

Nesse sentido, Galvão (2015) destaca que a formação de uma equipe sólida depende do conhecimento por parte do gestor sobre o ambiente interno e externo no qual os colaboradores estão inseridos, pois cada indivíduo possui suas características próprias e isso influencia diretamente no conjunto organizacional. Nesse contexto é possível analisar e encontrar meios para avaliar e solucionar insatisfações que podem estar prejudicando o desenvolvimento das atividades dentro da organização.

Especificamente no que tange ao clima organizacional, esta é uma fonte que possibilita o conhecimento do ambiente de trabalho, disponibilizando informações importantes aos gestores e assim torna-se uma vantagem competitiva para as organizações (WAGNER; HOLLENBERCK, 2002). Para Costa (2010), a vantagem competitiva das empresas firma-se, entre outros, no clima organizacional ao qual ela está disposta a desenvolver.

Silva, Silva e Bergamini (2018) explicam que o clima organizacional é uma variável que interfere diretamente no desempenho do colaborador e esse responderá positivamente ou negativamente ao ambiente de trabalho. Quando o colaborador tem percepções positivas, a tendência é que se tenha um melhor rendimento e sua atividade será realizada corretamente. Porém, com um clima organizacional negativo há a tendência de os colaboradores realizarem suas atividades com desânimo, apresentando falta de interesse. Em consequência, a produção pode ter perdas, metas podem não serão cumpridas, o absenteísmo pode aumentar, ou seja, o clima interfere diretamente na perspectiva do colaborador e da organização.

Os autores complementam que a dedicação de um colaborador depende de um clima organizacional positivo, que estimule a sua satisfação e sua motivação. Para exemplificar, salientam que alguém desmotivado não atingirá as metas e objetivos estabelecidos, e com rendimento baixo irá ocorrer à demissão do colaborador. Contudo, reforçam que sempre é necessário que ocorra uma análise do clima da empresa, pois muitas vezes o problema poderá continuar mesmo com as trocas na equipe.

Um dos percursos do estudo da temática no Brasil, Luz (2003) afirma que estudar o clima organizacional faz parte das estratégias para que se possa atingir a qualidade esperada dos produtos e serviços oferecidos. Em síntese, para o autor, isto envolve conhecer os anseios e expectativas dos colaboradores em relação ao salário e benefícios, as atividades que desenvolvem, a relação com os colegas, a segurança no emprego, a relação e comunicação com seu superior, os planos de crescimento profissional oferecidos etc.

Bispo (2006) afirma que o estudo do clima organizacional é uma maneira segura e objetiva, sem interferir na situação atual da empresa, a fim de identificar os problemas que estão ocorrendo na gestão dos recursos humanos. A partir deste estudo, é possível elaborar programas a fim de melhorar a qualidade, produtividade e mudanças na gestão interna da empresa.

O referido Supermercado Gama, tratado aqui com nome fictício, é uma empresa familiar do setor de varejo, localizada na cidade de Frederico Westphalen (FW), estado do Rio Grande do Sul (RS). Conta com um ambiente comercial físico de 2,2 mil metros quadrados e atua na região há mais de 45 anos. Atualmente conta com uma força de trabalho composta por 90 colaboradores.

Assim, com base na relevância exposta e, principalmente, considerando o interesse da empresa foco deste estudo em realizar uma pesquisa de clima organizacional, este trabalho visa contribuir respondendo ao seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos colaboradores sobre os diversos aspectos que compõe o clima organizacional do Supermercado Gama?**

1.1 OBJETIVOS

Para definir o que se pretende alcançar é necessário estabelecer objetivos claros e bem definidos. O problema de pesquisa torna-se evidente por meio de um objetivo, o qual proporciona mais conhecimento e entendimento sobre o assunto (LAKATOS; MARCONI, 2003). Os objetivos a seguir foram estabelecidos para nortear o trabalho de conclusão de curso.

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar um diagnóstico do clima organizacional do Supermercado Gama, com base na percepção de seus colaboradores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) identificar o perfil dos colaboradores do Supermercado Gama;
- b) identificar as percepções dos colaboradores do Supermercado Gama em relação aos seguintes aspectos: apoio da chefia e organização; recompensa; conforto físico; controle/ pressão; coesão entre colegas;
- c) propor sugestões de melhorias a partir dos dados obtidos com a pesquisa de clima organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, pode-se destacar a importância do clima organizacional para o bom funcionamento das empresas. O resultado do fator clima organizacional interfere diretamente nas organizações, no seu sucesso e alcance de metas. O ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores estão diretamente ligados ao clima organizacional e a maneira pela qual a empresa é percebida, interferindo na saúde da equipe, cooperação, liderança, apoio entre os colegas e rendimento produtivo (BLOG DO RH, 2017).

Para identificar o clima organizacional, as empresas utilizam uma ferramenta conhecida como Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Tal ferramenta tem sido utilizada para identificar a satisfação dos colaboradores, e assim efetuar melhorias no ambiente de trabalho conforme necessidade (NASCIMENTO *et al.*, 2018). O autor salienta que a qualidade do clima organizacional reflete a satisfação dos colaboradores, sua percepção em relação às políticas de trabalho oferecidas pela empresa e em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, é um índice importante para o crescimento da empresa e das pessoas profissionalmente.

Identificando as particularidades e necessidades dos colaboradores, a empresa poderá elaborar planos de treinamento que atendam as melhorias e evolução dos colaboradores nos cargos por eles ocupados, bem como estabelecer um canal de comunicação entre os diferentes setores, com a finalidade de obter uma troca de informação mais eficiente, e assim atender os objetivos maiores da organização (GARCIA, 2015).

Ao observar o Supermercado Gama, percebe-se que a administração está em busca de um aperfeiçoamento na área de Gestão de Pessoas. Com a possibilidade, por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, de conhecer melhor o ambiente interno da organização e, com base nos resultados apurados, dar início a melhorias nos processos e implantar programas de qualificação aos seus colaboradores, pois estes estão em contato direto com clientes e um bom atendimento é fundamental para que se sintam acolhidos na empresa.

Estudos realizados no setor demonstram a necessidade de colaboradores atuarem em um clima positivo para um bom atendimento ao cliente, assim como a presteza e agilidade em suas posições. Como estabelece a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), trata-se de um setor importante e com elevada concorrência. Em 2018, os supermercados receberam diariamente quatro milhões de clientes somente no Rio Grande do Sul. Além disso, a AGAS salienta que houve um crescimento da participação do setor supermercadista no PIB do Estado, e seu crescimento real foi de 1,5% em 2018 (AGAS, 2019).

Dados referentes ao perfil dos colaboradores que trabalham nos supermercados gaúchos demonstram mudanças, como por exemplo no aumento do nível de escolaridade. Em 2018, o ranking mostra que 58,1% (57,2% em 2017) dos colaboradores do setor têm Ensino Médio, 32,8% (35,1% em 2017) Ensino Fundamental, e 9,1% (7,7% em 2017) Ensino Superior. No estudo é apontado que o setor valoriza a capacitação de seus colaboradores, e que há um perfil diferente, mais exigente, sendo o diagnóstico e as melhorias do clima considerados como algo importante para prover retenção e evitar altos índices de rotatividade (AGAS, 2019).

Diante da importância do setor supermercadista para a economia e desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul, a escolha do tema visa reiterar para as empresas, principalmente

a escolhida, a importância da realização do estudo e acompanhamento do clima organizacional. Para Bezerra (2011), os dados obtidos com a PCO serão úteis para a empresa avaliar o ambiente de trabalho, e assim os colaboradores receberão incentivos para melhorar sua motivação e sua satisfação profissional.

Nascimento *et al.* (2018) reforçam que um bom ambiente de trabalho gera satisfação e crescimento do colaborador tornando suas atividades prazerosas. A realização na profissão é importante para o desenvolvimento do colaborador junto com a empresa, e a percepção das ações desenvolvidas para melhorar o ambiente de trabalho no qual empresa e colaborador estão envolvidos.

Dessa forma se acredita que este estudo será de grande valia ao Supermercado Gama, ou seja, irá oportunizar que a gestão conheça melhor a realidade do clima organizacional atual e se as políticas internas estabelecidas realmente demonstram comprometimento em retribuir o empenho deles. Com o resultado do estudo será possível manter e aprimorar os pontos positivos e estabelecer novas diretrizes, a fim de encontrar soluções para os pontos negativos. Sugestões serão pontuadas a partir do diagnóstico elaborado com base no estudo realizado.

Convém salientar que ao propor o referido trabalho, no ano de 2020, a empresa mostrou interesse em realizar o estudo do clima organizacional, pois ela está instalada em novo espaço físico e realizou apenas um estudo de clima organizacional na estrutura anterior, no ano de 2019. Considerando o contexto atual em que as pessoas estão vivendo a incerteza de permanecer no emprego, o estudo irá fornecer dados à empresa para que possa, se necessário, desenvolver programas específicos, para que o ambiente de trabalho não seja um local de insegurança aos colaboradores. No entanto, o clima organizacional é algo que sofre alterações constantes, e seu estudo deve ser periódico para que a empresa possa estar em constante aperfeiçoamento.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste item é relatado como o trabalho está organizado. A estrutura está dividida em cinco capítulos – Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise de Resultados e Conclusão.

No primeiro capítulo, de Introdução, é realizada uma breve apresentação e contextualização sobre o tema em foco, além do problema a ser explorado. Contempla também os objetivos gerais e específicos, os quais se pretende atingir. E para finalizar, descreve-se a

justificativa, ou seja, o motivo pelo qual foi escolhido o tema e sua importância para a empresa escolhida, bem como para a autora do estudo.

O segundo capítulo contempla o Referencial Teórico, o qual está dividido em dois tópicos. O primeiro aborda sobre a Gestão de Pessoas e sua relevância nas empresas, e o segundo sobre o Clima Organizacional. Apresenta também aspectos referentes à pesquisa do clima organizacional, evidenciando a importância do diagnóstico de clima para as organizações, e alguns modelos/métodos de estudo e análise de clima. Nesse capítulo são apresentados sub tópicos que abrangem a influência e a consequência do clima organizacional para a empresa e colaboradores.

No terceiro capítulo são caracterizados os Procedimentos Metodológicos. Nele se faz a classificação da pesquisa, a descrição dos métodos utilizados para a realização da coleta e análise dos dados. O quarto capítulo contempla o resultado da pesquisa e a análise elaborada, possibilitando o apontamento de sugestões para melhorias e concretização dos dados positivos. Por fim, nas considerações finais, em que se descreve uma síntese do estudo, suas limitações e suas contribuições tanto para empresa quanto para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico tem como base uma pesquisa realizada em livros, artigos científicos, revistas, periódicos, dissertações e teses. Tais estudos científicos comprovam a temática pesquisada, essas fontes possibilitam discussões científicas na área de formação da acadêmica. Com base nessa pesquisa desenvolveu-se o estudo de clima organizacional, o qual está organizado e apresentado nesse capítulo. A sua estrutura está disposta em dois tópicos básicos: Área de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional.

2.1 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O termo Gestão de Pessoas, segundo Sousa e Barbosa (2018), nasceu ao final do século XX e faz parte da evolução da área, que no passado foi chamada de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Para Costa (2010), todas essas denominações representaram a forma de visão do período, com limitações da abrangência do tema se comparado com a importância da atualidade.

Para Cançado, Coutinho e Sant'ana (2005), a área Gestão de Pessoas passou a desenvolver papel diferenciado no mercado competitivo, assumindo não apenas o papel de fiscalizador das normas e políticas, mas também atuando como agente elaborador de estratégias. Além de continuar responsável por atividades operacionais, passa a ser responsável por atrair, desenvolver e reter as pessoas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

Para Vasconcelos (2011), a área de Gestão de Pessoas sofreu alterações evolutivas ao longo dos anos, deixando de ser apenas o setor que controlava a entrada e saída dos colaboradores, preocupando-se com as horas trabalhadas, o absenteísmo e os atrasos, e passando a ser considerado como o setor que incorpora os recursos humanos nas estratégias da empresa. Essas mudanças ocorreram devido as organizações sentirem a necessidade de contarem com colaboradores ainda mais qualificados e engajados com os seus resultados. O autor complementa que as empresas passam diariamente por transformações no que diz respeito à Gestão de Pessoas, pois esse setor molda o ambiente interno e promove, por meio dos colaboradores, um diferencial competitivo com bases sólidas, gerando assim maior desenvolvimento e rendimentos.

De acordo com Paula e Nogueira (2016), a área de Gestão de Pessoas é o começo e não o fim do processo de gerir pessoas, sendo que essa área, com métodos específicos, avalia e

desenvolve os colaboradores para que esses sejam mais eficientes e qualificados para desenvolver de forma satisfatória e mais produtiva suas funções.

Na visão atual da área de Gestão de Pessoas, ela direciona os gestores a conduzir as estratégias de gestão, considerando os colaboradores como parceiros, onde os objetivos pessoais e organizacionais seguem em uma mesma direção. Os colaboradores são respeitados e valorizados, pois são peças fundamentais na estrutura estratégica, executando as mesmas e consolidando a empresa no mercado em que atua (PENATTI, ZAGO; QUELHA, 2006).

Estes autores reforçam que na relação de trabalho, na nova percepção de gestão, em que os colaboradores são vistos como parceiros da empresa, ocorre a troca mútua entre as partes, onde os colaboradores atuam com seu esforço e dedicação aumentando a produtividade para as empresas, e assim recebem retornos significativos para sua vida profissional e pessoal. Cada indivíduo possui seus interesses próprios e buscam a sua realização, isso significa que cada colaborador é único e ao administrar essas particularidades deverá ser considerada cada uma delas.

Conforme explica Costa (2010), a Gestão de Pessoas é um processo capaz de integrar vários aspectos que dependem do desempenho, conhecimento e estratégias, e estão ligados às decisões e ações referentes às políticas estabelecidas pela empresa a fim de gerenciar as relações entre ela e seus colaboradores. Com o novo entendimento referente a gestão de pessoas, muda-se a ideia de que o colaborador é somente um agente passivo ao desenvolver suas atividades, para a percepção de que este é um agente capaz de influenciar mudanças significativas para a empresa.

Em contribuição a esse entendimento, Marques (2018) destaca que a gestão dos recursos humanos em uma empresa tem por objetivo organizar uma estrutura flexível e possibilitar a empresa atingir suas metas e adaptarem-se as mudanças as quais o mercado impõe. Atendendo as necessidades da empresa com pessoas qualificadas, desenvolvendo as potencialidades dos colaboradores, reconhecendo a importância do trabalho desenvolvido por eles e os recompensando de forma justa e com ambiente de trabalho saudável.

Adaptando-se a conjuntura, a gestão de pessoas, nos últimos anos, passa por um processo de organização de suas políticas e práticas, com a finalidade de aumentar a capacidade competitiva e alinharem-se as demandas do mercado, novas tecnologias etc. Magiroski *et al.* (2017) destacam que tais políticas e práticas estão relacionadas com a forma que a organização está estruturada, com a sua cultura, bem como quais medidas devem ser adotadas para que, por meio de seus colaboradores, possam alcançar suas metas estratégicas e contribuir para o alcance dos objetivos pessoais dos mesmos.

Gil (2012) traz uma classificação básica para as políticas e práticas de GP. Nesse caso, o autor organiza em cinco sistemas principais com suas respectivas práticas/atividades principais. O Quadro 1 contempla os sistemas e as atividades propostas pelo autor.

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas

SISTEMAS	ATIVIDADES
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistemas de informação gerenciais • Auditoria de recursos humano

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Gil (2012, p. 25).

No sistema de suprimento ou agregação, o objetivo é suprir as necessidades da empresa com pessoas qualificadas no presente e previsões futuras. Costa (2010) destaca que a área tem a função de prever, recrutar, selecionar e contratar os colaboradores aptos às necessidades da empresa.

Em relação ao sistema de aplicação, a área encarregada pela gestão de pessoas irá conduzir e socializar os novos colaboradores a fim de adaptá-los ao novo cargo, buscando a eficiência e a eficácia no desenvolvimento da função, assim como acompanhar seu desenvolvimento das atividades por meio de avaliação de desempenho (COSTA, 2010).

Destaca-se que o maior desafio do sistema de aplicação é unir os valores organizacionais com a humanização nas relações de trabalho, sendo assim é necessário planejar o capital humano, colocando as pessoas com habilidades para tal função no local certo, com o objetivo de desempenhar da melhor forma a tarefa para qual foi designado. Analisando a estrutura de gestão de pessoas com avaliações para identificar os talentos disponíveis na empresa, bem como elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, por meio de

diagnósticos e assim sugerir estratégias adequadas para aumentar o interesse, motivação e satisfação dos colaboradores (PEDRO, 2006).

No sistema de compensação ou manutenção são determinadas as políticas de carreiras, higiene e segurança no trabalho, bem como administração dos cargos, salários e benefícios, os quais. Na percepção de Cruz e Santana (2015), têm como objetivo reter os colaboradores, pois estas políticas são responsáveis em proporcionar um ambiente de motivação e aumento no índice de produtividade, criar possibilidades de evolução profissional, bem como gerar equilíbrio salarial. Leal (2013) evidencia a gestão de carreira como forma de equilibrar as necessidades profissionais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, sendo que a empresa oferece programas de treinamento para desenvolver o colaborador conforme as necessidades momentâneas e futuras da organização.

A higiene e segurança no trabalho, segundo Costa (2010), referem-se a um conjunto de normas e ações, que objetivam proteger e manter a integridade física e mental do colaborador. Utilizando-se de recursos e medidas técnicas, objetivando prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras no ambiente de trabalho com atividades de prevenção, sendo que os dois aspectos possuem efeitos diretos sobre o colaborador no desenvolvimento de suas atividades.

Nos aspectos que tangem o sistema de desenvolvimento ou capacitação, as empresas que priorizam o treinamento e qualificação de seus colaboradores em conformidade com suas necessidades futuras, proporcionando aperfeiçoamento contínuo das técnicas e tecnologias em busca de conhecimento e qualificação e programas de estágios para acadêmicos, possuem vantagem em relação a redução de despesas no processo de novas contratações e na retenção de novas ideias e talentos. Destaca-se que as empresas que objetivarem a criatividade, apoiando-se em ferramentas de qualificação, estarão auxiliando a prática dos seus colaboradores, a fim de melhorar os processos aos quais são interligados e contribuirão ao desenvolvimento de aptidões decorrentes da motivação (COSTA; RIZZATO, 2018).

Por fim, o sistema de controle ou monitoramento é constituído por atividades que buscam o acompanhamento e avaliação dos planos e metas traçados, além de executar ações que possibilitem manter os resultados pré-estabelecidos. Com isso, é possível identificar as variações indesejadas e assim estabelecer ações restritivas e limitadoras, mantendo o comportamento pessoal dentro das regras delimitadas (COSTA, 2010). Para que ocorra esse controle o sistema de informação disponibiliza dados armazenados de todos os pontos da empresa.

As tomadas de decisões são orientadas pelo Sistema de Informação Gerencial (SIG), este leva informações importantes aos gestores no momento da tomada de decisão, pois para a

estruturação de um planejamento estratégico de sucesso depende de informações, as quais diferenciam as empresas pela forma como são utilizadas (PORTO; BANDEIRA, 2006). Um sistema de Gestão de Pessoas bem estruturado facilitará a escolha futura de outros colaboradores; em promoções de carreiras acompanhará a evolução da vida profissional dos colaboradores, possibilitará o desenvolvimento de programas de treinamento voltados para as necessidades emergentes (MARQUES, 2018).

Em síntese, a área de GP, resume Marques (2018), funciona como a alma da organização, pois é ela que gerencia o capital humano, resolve conflitos, cuida dos interesses dos colaboradores, a fim de proporcionar estímulos para que eles desenvolvam suas atividades, resultando em melhor desempenho competitivo da empresa. As empresas que investem no seu capital humano desenvolvem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, com um aumento de desempenho produtivo e satisfação pessoal dos colaboradores.

Em outras palavras, Davel e Vergara (2010) pontuam que a GP nas organizações não deve se resumir a um conjunto de políticas e práticas. Os autores reforçam que a área deve perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização, como também vantagens para as pessoas que dela fazem parte.

Assim, de forma constante, esta área, juntamente com a organização como um todo, deve desenvolver planos para melhorias do ambiente interno de trabalho para melhorar a percepção dos colaboradores em relação a liderança e a organização. Para tanto, pode fazer uso de ferramentas estratégicas, como por exemplo, as que possibilitam realizar uma análise referente ao clima organizacional, com coletas de dados e posterior realização de análise. Sobre este foco específico do clima organizacional, serão realizadas algumas considerações importantes nos próximos tópicos da fundamentação teórica.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional (CO) é uma das variáveis psicológicas mais investigadas dentro das organizações, pois é um dos aspectos mais importantes para identificar o comportamento humano dentro delas (MENESES; GOMES, 2010). Para Martins (2008), o clima organizacional possibilita compreender a maneira como o contexto do trabalho interfere no comportamento e atitudes dos indivíduos neste ambiente, em sua qualidade de vida e desempenho.

Em uma perspectiva mais atual, Oliveira, Carvalho e Rosa (2012) salientam que o clima organizacional se refere à percepção dos colaboradores diante do ambiente interno de trabalho

ofertado. Para os autores, pode refletir na sua satisfação e nos seus resultados nas atividades desenvolvidas, assim como interferir diretamente na qualidade do trabalho e no relacionamento interpessoal.

Luz (2003) destaca que o clima organizacional, embora seja algo intangível nas organizações, é uma variável a qual pode ser mensurável por meio da percepção dos colaboradores. Referindo-se ao CO como sendo a situação a qual o colaborador está inserido na empresa, Bezerra (2011) reforça a importância desse fator em relação à influência no comportamento das pessoas para atingirem seus objetivos pessoais e organizacionais.

De forma específica, Santos Jr, Sousa e Cabral (2009) explicam que o clima sofre influências internas e externas à organização, permitindo que a percepção dos colaboradores, em virtude de novos acontecimentos, possa ser influenciada até mesmo em razão da própria complexidade do comportamento humano, espelhando as diversidades do capital humano da empresa, de sua estrutura física, forma de comunicação e processos produtivos.

Soares (2013) reforça que CO interfere na produtividade, qualidade, motivação e desempenho da empresa, de forma que é necessário entender seus processos por meio de estudos que possibilitem a identificação dos principais fatores que interferem na satisfação dos colaboradores. Isso está ligado diretamente ao crescimento e ao sucesso de uma empresa, uma vez que, quando favorável, mantém e atrai colaboradores empenhados a atingir os objetivos, tornando-se uma vantagem competitiva.

Contudo, Luz (2003) estabelece que o clima organizacional pode ser bom/favorável, ou encontrar-se em situação de prejudicado ou ruim. Para o autor, um clima organizacional é considerado bom quando se observa alegria, participação, entusiasmo e motivação no ambiente de trabalho. Quando algumas variáveis provocam interferência de forma negativa no ambiente de trabalho é considerado como clima prejudicado ou ruim.

O comportamento das pessoas sofre influência do meio em que passam a maior parte do seu tempo. Espindola e Oliveira (2009) enfatizam que o local de trabalho é onde o indivíduo passa a maior parte, e esse ambiente provocará oscilações no comportamento individual, como motivação e desempenho. Com isso o clima organizacional poderá ser percebido por todas as pessoas que estejam em contato com a organização, com interferência direta na maneira de atuar dos colaboradores.

Perante isso, Luz (2003) estabelece que gerir o clima organizacional na empresa é de fundamental importância e tornou-se uma ação estratégica. Conhecer os aspectos internos da empresa e propiciando o bem estar dos colaboradores torna a empresa um local bom para trabalhar. Para Taniguchi e Costa (2010), o clima organizacional, embora seja intangível e não

seja simples de ser mensurado, é percebido pelos colaboradores, e a percepção positiva do mesmo é essencial para o alcance do sucesso da empresa.

Conforme Puentes-Palacios e Freitas (2006), o clima organizacional depende do envolvimento do indivíduo de várias maneiras no ambiente de trabalho, incluindo o seu desejo de fazer parte da organização e sua identificação com a empresa, assumindo um compromisso com base afetiva para com a organização. Por ser um conjunto de aspectos que influenciam no ambiente de trabalho, Oliveira e Campello (2006) acrescentam que tais causas podem variar conforme o nível cultural, comunicação, econômico e psicológico do colaborador, esses elementos retratam a forma como os colaboradores se sentem na empresa.

Luz (2003) enfatiza que um ponto importante nos estudos de comportamento organizacional é compreender que há diferença entre clima e a cultura organizacional. O autor entende o clima como algo influenciado pela cultura organizacional. Sendo que cultura organizacional está ligada diretamente ao conjunto de crenças, valores, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos colaboradores de uma organização, determinando a identidade da mesma. No entanto, a cultura organizacional é a identidade própria da empresa e o clima organizacional é definido pela maneira como o colaborador se sente e percebe o ambiente de trabalho, em um determinado período.

Fiorense e Martinez (2016) destacam que cada empresa possui sua própria cultura, formada pelos relacionamentos dos colaboradores, crenças e valores. Esse conjunto de fatores constrói a maneira de ser da empresa, cada uma com sua maneira de agir pode ser rígida, flexível, moderna ou tradicional. Contudo, uma das maiores diferenças entre clima e cultura organizacional nas empresas é que a cultura é construída por meio da história da empresa, de maneira que se torna algo mais complexo de ser mudado, e o clima pode ser transformado de forma mais rápida (BARTHASAR, 2014).

Mas, especificamente em relação ao clima organizacional, como ponderá-lo dentro das organizações? De que maneira estimar se uma empresa vai bem ou mal em relação à atmosfera no espaço corporativo? Uma das ferramentas mais importantes e utilizadas é a Pesquisa de Clima Organizacional, onde seus resultados expõem os pontos positivos e negativos (LUZ, 2003).

2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

O clima organizacional deve ser avaliado periodicamente, pois além de ponderar o ambiente interno de trabalho, demonstra a preocupação com as pessoas que trabalham nesse

ambiente. Ater-se ao clima organizacional é demonstrar interesse às estratégias competitivas adotando uma postura para tornar os recursos humanos parte principal do sucesso da empresa (MANTOVANI; GREATTI, 2017). Uma das formas de avaliá-lo é, segundo Begnami e Zorzo (2013), por meio da pesquisa de clima organizacional, um instrumento que funciona como um indicador das percepções dos colaboradores e das mudanças organizacionais para manter a empresa com bases competitivas.

Uma pesquisa de clima organizacional bem estruturada, com elementos bem definidos, transmitirá uma visão geral do ambiente interno da empresa, a satisfação dos colaboradores e a realização pessoal e profissional atendendo suas necessidades básicas (PACHECO, 2014). Nesse sentido, Mantovani e Greatti (2017) afirmam que atender as necessidades dos colaboradores, valorizando sua participação nesse processo, os torna mais motivados e satisfeitos com a empresa. Por isso a pesquisa de clima organizacional não deve ser vista apenas como algo que irá beneficiar o colaborador, sendo de interesse da empresa conhecer os pontos que interferem no seu desenvolvimento.

Melo, Oliveira e Souza (2016) pontuam que a pesquisa de clima organizacional deve ser efetuada de forma periódica e com elementos que atendam a empresa como um todo, identificando as necessidades de melhorias nas diferentes áreas. O uso de instrumentos adequados para a avaliação do clima organizacional irá nortear a gestão de pessoas na elaboração de ações e procedimentos para atingir as metas propostas (SANTOS; PARANHOS, 2017).

O termo clima, visto como metáfora na gestão de pessoas, é uma ferramenta muito utilizada para percepção do comportamento humano nas organizações. Segundo Bedani (2006), as pessoas reagem de diferentes formas às intempéries naturais, da mesma maneira há percepções diferentes em relação aos objetivos no ambiente de trabalho. Para o autor, em virtude das diferentes formas de visualizar a empresa por parte dos colaboradores, é importante que se faça a pesquisa de clima organizacional com um estudo detalhado para obter informações de qualidade, e com isso construir estratégias de melhorias.

Os autores Stefano, Koszalka e Zampier (2014) enfatizam que a pesquisa de clima organizacional tem por objetivo mapear as diferenças no ambiente interno de trabalho, modelando as irregularidades, divergências e conflitos, contribuindo para a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores, assim como a realização pessoal e profissional. A pesquisa poderá evidenciar o comportamento gerencial e individual, proporcionando dados para o auxílio da gestão de pessoas na tomada de decisões.

A pesquisa de clima organizacional tornou-se uma das ferramentas mais importante para se avaliar o ambiente de trabalho, pois possibilita maior abrangência. É fácil de responder e tabular, permitindo uma análise da visão que os colaboradores têm da organização e seu nível de envolvimento com os seus objetivos. Com base no resultado da pesquisa, os gestores identificarão seus problemas e suas oportunidades (SILVA; AZEVEDO; SILVA, 2012).

Por meio da pesquisa organizacional, pontua Fonseca (2013), é captada a forma como os colaboradores vivenciam a empresa, e onde se forma uma base de dados para tomadas de decisões estratégicas da empresa, tornando-se um guia para desenvolver programas de aperfeiçoamento. Silva *et al.* (2016) acrescentam que por meio dos resultados obtidos através da pesquisa organizacional deve-se elaborar um plano de ação para alcançar melhores resultados.

O clima organizacional, como já apresentado, possui várias abordagens na área de gestão de pessoas, sendo que sua investigação é utilizada como ferramenta de diagnóstico organizacional. No que tange a pesquisa, são vários os modelos utilizados pelas organizações (KUBO *et al.*, 2015). Geralmente, o arranjo da pesquisa tem como pontos de partida modelos consolidados na literatura e na prática gerencial, os quais são adaptados conforme a realidade e interesses da organização proponente.

Entre os modelos reconhecidos, os quais propõem diferentes fatores para diagnosticar o clima organizacional, pode-se citar o de Litwin e Stringer (1968). Os autores elaboraram um modelo baseado em nove fatores/indicadores: estrutura; responsabilidade; desafio; recompensa; relacionamento; cooperação; conflito; identidade; padrões (AHRENS; TIMOSSO; FRANCISCO, 2014).

Outro exemplo é o de Sbragia (1983), que elaborou um estudo organizacional abordando 20 fatores considerados relevantes em sua pesquisa realizada em instituições governamentais. Esses aspectos investigados têm relação com as dimensões do clima organizacional, sendo esses apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores do clima propostos por Sbragia

Estado de tensão	Descreve as ações das pessoas quando são dominadas pela lógica e racionalidades antes das emoções;
Ênfase na participação	Descreve o quanto estão envolvidos os membros da organização no processo decisório e na aceitação de ideias e sugestões;
Conformidade exigida	Descreve o grau de flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional, desenfaixa a necessidade de obediência
Proximidade de supervisão	Descreve o grau em que a gestão exerce sobre as pessoas, o quanto os indivíduos podem tomar iniciativa, tem liberdade de fixar métodos de trabalho;
Consideração humana	Descreve o quanto as pessoas são tratadas como pessoas, ou seja, o grau de humanização existente dentro da empresa;

Adequação da estrutura	Descreve se o esquema organização facilita nas práticas das pessoas, qual o grau de comunicação, as normas, políticas é condizente com os requisitos de trabalho.
Autonomia presente	Reflete o grau de liberdade que os colaboradores detêm na tomada de decisão;
Recompensa proporcional	Descreve o quão bem as pessoas são recompensadas, se as recompensas são justas
Prestígio obtido	Demonstra a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
Padrões enfatizados	Descreve o grau de satisfação em relação às metas e aos padrões de desempenho.
Atitude frente a conflitos	Descreve o quanto as pessoas consideram sobre diferentes opiniões, como estão dispostos a servir.
Tolerância existente	Indica como a organização, trata de forma suportável e construtiva, os erros das pessoas;
Clareza percebida	Descreve o quanto a organização se importa com a comunicação interna, ou seja, o quanto ela informa seus membros sobre assuntos relevantes para eles;
Justiça predominante	Demonstra o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
Condições de progresso	Descreve como a organização disponibiliza oportunidades e estimula o crescimento profissional;
Apoio logístico	Descreve o quanto a organização oferece de recursos necessários para que as pessoas possam desempenhar determinada função adequada;
Reconhecimento proporcionado	Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
Forma de controle	Monitora os indicadores de desempenho para melhorias contínuas, em vez de usá-las como regras de punição.
Cooperação existente	Descreve o quanto as relações interpessoais prevalecem na organização; qual o grau de confiança. Fonte

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Sbragia (1983).

No Brasil, um dos modelos mais reconhecidos é o de Luz (2003). Esse, além de avaliar a realidade do ambiente interno, busca avaliar a realidade social, pessoal e familiar, a fim de conhecer melhor as necessidades dos colaboradores. O autor sugere uma pesquisa da realidade socioeconômica, pois nas empresas é possível encontrar pessoas desmotivadas por razões profissionais e salariais, bem como aquelas que carregam consigo problemas pessoais, sociais e familiares. Devido a isso as empresas devem se preocupar em mensurar esses fatores, visto que afetam os colaboradores. Os fatores por ele apresentado são descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores do clima propostos por Luz

Trabalho realizado pelos funcionários	Avalia a adaptação do funcionário com os trabalhos efetuados, horário de trabalho, justa distribuição dos trabalhos entre os colaboradores;
Salário	Avalia a percepção dos colaboradores se o salário é compatível com o mercado;
Benefícios	Analisa o quanto a empresa atende as necessidades do cliente interno;
Integração entre os departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento entre diferentes departamentos da empresa;
Supervisão/liderança/ estilo gerencial/gestão	Analisa a satisfação dos colaboradores em relação a chefia, liderança;
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com a forma e canais de comunicação na organização;
Possibilidade de progresso profissional	Demonstra a satisfação dos funcionários com as possibilidades de crescimento, carreiras e realização profissional;
Relacionamento interpessoal	Exibem a qualidade das relações pessoais ente os colaboradores;

Estabilidade no emprego	Busca conhecer o grau de segurança dos indivíduos em relação a seus empregos;
Processo decisório	Avalia o quanto a empresa envolve os seus funcionários nos processos de decisão;
Condições físicas de trabalho	Averigua a qualidade e conforto das instalações dos recursos oferecidos pela empresa ao trabalhador;
Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários	Analisa a postura da empresa em relação a sindicatos;
Participação	Examina as diferentes formas de participação do colaborador no dia a dia;
Pagamentos dos salários	Analisa a incidência no erro nas folhas de pagamentos;
Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários em relação às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre as doenças ocupacionais e acidentes;
Objetivos organizacionais	Analisa a clareza quanto aos objetivos profissionais;
Orientações da empresa	Avalia a visão dos funcionários na consecução dos resultados;
Remuneração	Avalia se a remuneração está de acordo com a empresa.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez praticada na organização;
Imagem da empresa	Analisa a opinião dos colaboradores e como a organização é percebida no mercado;
Estrutura organizacional	Analisa a opinião dos funcionários sobre a estruturação da empresa;
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a organização é ética em cumprir suas responsabilidades sociais;
Qualidade e satisfação do cliente	Averigua a percepção dos colaboradores em relação a qualidades de produtos e serviços oferecidos;
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota os mecanismos de valorização de reconhecimento ao colaborador;
Vitalidade organizacional	Avalia ritmo ao executar as atividades da empresa
Direção e estratégia	Analisa a qualidade da direção da empresa em relação aos funcionários;
Valorização dos funcionários	Avalia o quanto empresa investe no seu capital humano;
Envolvimento/comprometimento	Avalia o quanto os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos da organização
Trabalho em equipe	Mede o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe;
Orientação da empresa para os clientes	Avalia a empresa através da visão externa;
Planejamento e organização	Avalia como a corporação é percebida pelo planejamento e organização;
Fatores motivacionais	Procura identificar quais fatores contribuem como motivadores no ambiente de trabalho;
Fatores desmotivadores	Procura identificar quais variáveis desmotivam os clientes internos;

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Luz (2003).

Outro modelo de pesquisa foi estruturado por Bispo (2006), que analisa o cenário social, político, ecológico e sociocultural. Tal modelo busca contemplar os fatores internos e externos e pode ser realizado em qualquer tipo de organização, sendo esta de natureza pública ou privada. Os fatores estão indicados no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores do clima propostos por Bispo

Ambiente de trabalho	Mede o grau de relacionamento entre colegas de trabalho, imprescindível para a realização das tarefas;
----------------------	--

Assistência aos	Nível de assistência médica, dentária social aos funcionários;
Burocracia	Avalia se está de acordo com as atividades desenvolvidas pela organização;
Cultura organizacional	Avalia as práticas, tradições, crenças adotadas de modo informal sobre as práticas da organização;
Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos funcionários;
Nível sociocultural	Estabelece nível social, cultural e intelectual;
Incentivos profissionais	Nível de reconhecimento ao funcionário;
Remuneração	Avalia se a remuneração está de acordo com a empresa;
Segurança profissional	Avalia o risco de demissão não percebido pelo funcionário;
Transporte casa/trabalho	Avalia a dificuldade de locomoção entre casa/trabalho e vice-versa;
Vida profissional	Grau de identificação profissional dos funcionários;
Convivência familiar	Avalia o nível de convivência familiar;
Férias e lazer	Avalia a satisfação dos funcionários em relação a esse item;
Investimentos e despesas familiares	Avalia o bem-estar proporcionado aos familiares funcionários;
Política e economia	Avalia esse item como interferência na motivação dos funcionários;
Saúde	Avalia a opinião dos funcionários sobre saúde física e mental;
Segurança Pública	Avalia o nível de influência desse item sobre a vida dos funcionários;
Situação financeira	Avalia a situação do funcionário;
Time de futebol	Avalia o nível de interferência desse item sobre a produtividade dos funcionários;
Vida social	Avalia o nível de satisfação com esse item.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bispo (2006).

Martins (2008) também apresentou uma escala para avaliar o clima organizacional, conhecida como Escala de Clima Organizacional (ECO), a qual tem como propósito de avaliar as percepções dos colaboradores sobre as várias dimensões no ambiente de trabalho. Tais dimensões são descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores do clima propostos por Martins

Apoio da chefia e da organização	O suporte afetivo, estrutural e operacional oferecido por parte da chefia aos funcionários ao desempenhar as atividades do trabalho;
Recompensa	Maneira da empresa recompensar os funcionários pelas atividades desenvolvidas;
Conforto físico	Conforto físico oferecido da organização ao colaborador como segurança e conforto;
Controle/pressão	Pressão e controle exercidos pela empresa em relação ao desempenho dos empregados;
Coesão entre colegas	Vínculo; união entre os colegas de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Martins (2008).

Os modelos de pesquisa de clima organizacional podem e devem ser aplicados como ferramenta de identificação do clima organizacional nos diversos tipos de empresas. Pois por meio dos dados obtidos através do uso dessa ferramenta será possível identificar os principais fatores que influenciam no clima organizacional, e assim estabelecer políticas para melhorias

ou implantar mudanças na forma de gerir a maneira como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho.

2.2.2 Fatores Influenciadores do Clima Organizacional

As empresas precisam cada vez mais ficar atentas aos fatores internos e externos da organização, pois este tem influência direta no ambiente de trabalho no qual as pessoas estão inseridas, de modo positivo ou negativo, alterando o grau de motivação dos colaboradores. Os fatores internos interferentes no clima organizacional surgem dentro da empresa, já os fatores externos são oriundos do ambiente fora da empresa. No entanto ambos podem afetar no comportamento dos colaboradores (GOMES, 2002).

Abreu *et al.* (2013) afirmam que os fatores que afetam o clima organizacional têm origem interna e externa, interferindo de maneira direta ou indireta. Sendo que os aspectos internos estão ligados ao ambiente de trabalho, a assistência ofertada ao colaborador, incentivos ao crescimento profissional, os relacionamentos interpessoais, entre outros acontecimentos que ocorrem dentro das organizações. Em relação aos fatores externos está a forma como esses colaboradores se relacionam no âmbito familiar e social.

Segundo Branco *et al.* (2017), os influenciadores organizacionais dependem de fatores determinantes que afetam a motivação dos indivíduos, alterando o nível de satisfação e produtividade. Luz (2003) enfatiza que o clima organizacional tem efeito de modo individual e coletivo. Sendo que os fatores com efeitos individuais são caracterizados pelo salário, benefícios, autoestima e trabalho desempenhado, já os fatores que exercem influência coletiva são as variáveis de liderança, comunicação, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal. Procopiuck *et al.* (2009) reforçam que o clima organizacional representa as percepções coletivas dos mais variados perfis dos colaboradores e estes formam o capital humano da mesma.

Para Araújo (2013), um dos fatores que influenciam no clima organizacional é a liderança, a qual afeta o desempenho dos colaboradores na realização das tarefas e nível de absenteísmo, essas situações refletem na motivação e satisfação diária de forma coletiva ou individual. No entanto, o líder que consegue influenciar positivamente o ambiente de trabalho constrói boa comunicação com os colaboradores e será capaz de motivar os mesmos para alcançar os resultados esperados pela organização.

Segundo Lisboa Filho e Godoy (2006), a comunicação interna é outra variável que exerce influência sobre o clima organizacional, pois com uma comunicação eficaz, existe um

ambiente saudável de trabalho. Quando adequada, a comunicação facilita as relações interpessoais, sendo estas com intenção de gerar relacionamento sólido entre colaboradores e os líderes, equilibrando o ambiente para o alcance de um clima de confiança e aumento da qualidade no desenvolvimento das atividades organizacionais. Na falta de comunicação ou na presença de ruídos, a organização como um todo sofre perdas.

A recompensa ou salário, enfatizam Carvalho *et al.* (2012), é outro fator importante que impacta no clima organizacional, sendo que quando possibilita condições de atender as necessidades e expectativas do colaborador pode auxiliar na retenção de talentos. Wagner e Hollenbeck (2020) reforçam que os programas de remuneração tendem a estimular os colaboradores a ter alto desempenho com desprendimento de seu melhor esforço em busca de suas metas individuais e organizacionais.

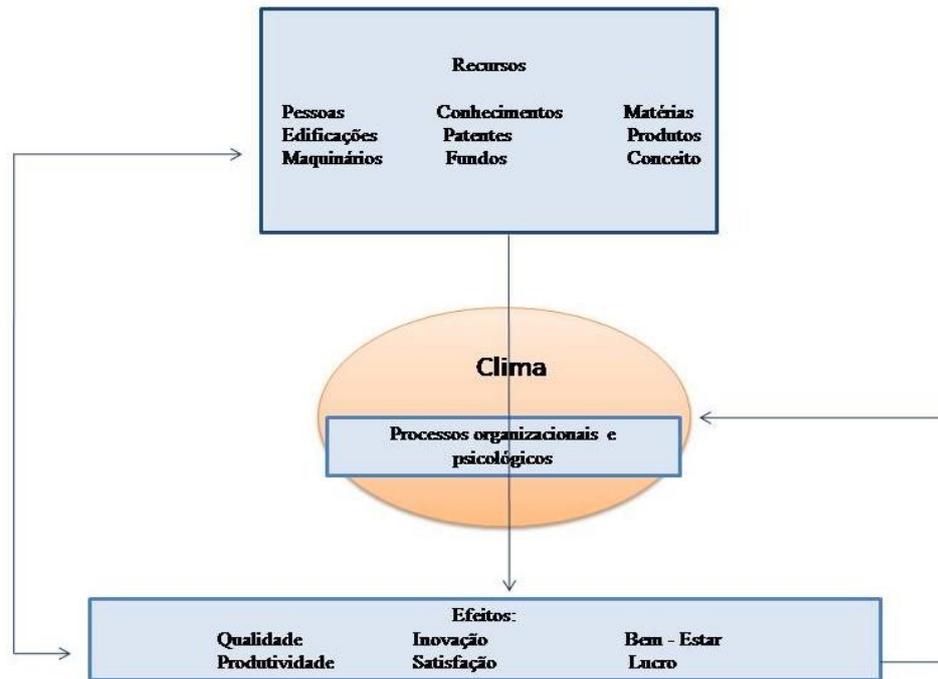
Costa (2010) explica que o ambiente de trabalho possui interferência no clima organizacional, visto que é no ambiente de trabalho que as pessoas desenvolvem suas funções e buscam seus objetivos individuais. O nível de segurança no trabalho é outro agente relevante, assim como a preocupação com a saúde e a prevenção com doenças ocupacionais irão colaborar para determinar o clima organizacional.

Cabe destacar que, além dos citados, há diversos outros aspectos que poderiam ser abordados, visto que o contexto organizacional é algo complexo e dinâmico. Todos atuam como agentes influenciadores no clima organizacional, de forma positiva ou negativa, e a maneira como será trabalhada irá determinar a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, e servirá de base para introduzir melhorias nos pontos considerados negativos.

2.2.3 Consequências do Clima Organizacional

O clima organizacional é um mediador entre os recursos da empresa e seus resultados, pois tem interferência na lucratividade, produtividade, qualidade e satisfação (EKVALL, 1996). Para ilustrar suas considerações, o autor apresentou o esquema adaptado na Figura 1.

Figura 1 – Clima organizacional interferente nas variáveis



Fonte: Adaptado de Ekvall (1996).

Com base na figura adaptada de Ekvall (1996), observa-se que o clima organizacional faz o elo de ligação dos recursos organizacionais e seus os processos, interferindo no comportamento humano, rendimento e na qualidade do trabalho dos colaboradores e, conseqüentemente, na empresa como um todo. Com o clima organizacional positivo, o colaborador sentirá satisfação em seu trabalho proporcionando bem-estar e possibilitando inovações.

Os profissionais passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho, por isso a qualidade e satisfação dos colaboradores tornou-se algo necessário e para tanto é essencial manter um clima organizacional positivo (EPPING, WERLANG; HISTER, 2019). Nas organizações, segundo Luz (2003), é possível encontrar sinais se o clima está satisfatório ou não. De acordo com o autor, é possível observar por meio de indicadores que revelam se o clima está em harmonia, como, por exemplo: *turnover*, acidentes, absenteísmo e retrabalho, greves, desperdício de material entre outros. No entanto, somente estes indicadores não fornecem elementos suficientes para identificar as causas que estão afetando o clima organizacional, seja ele de modo positivo ou negativo.

Um clima ruim traz por consequência um alto índice de *turnover*, sendo que alguns colaboradores podem até mesmo omitir que trabalharam para determinada empresa, a fim de não serem prejudicados no mercado de trabalho (RUBERT *et al.*, 2014). No entanto, Melo e

Barros (2016) explicam que quando a empresa proporciona um clima agradável, como resultado usufrui de colaboradores entusiasmados e motivados e, assim aumenta a eficiência no trabalho atingindo os resultados almejados.

Martins, Carvalho e Carvalho (2017) defendem que um ambiente apropriado, para que seja realizado os objetivos da empresa, motiva os colaboradores na realização do seu trabalho. A motivação proporciona um conjunto de elementos que irão influenciar positivamente no comportamento humano.

Em pesquisa realizada por Silva e Souza (2017), os autores destacam como o clima organizacional afeta o comportamento e o rendimento dos colaboradores, bem como a empresa como um todo. Os autores observam que quando o clima organizacional é bom, a satisfação pessoal e profissional é alcançada e, assim, o trabalhador fica entusiasmado com o trabalho. Contudo, quando o clima é desagradável, ocorrem desapontamentos, ocasionando malefícios ao ambiente de trabalho, como insegurança, descontentamento entre colaboradores, e desse modo intervindo na produtividade.

Costa e Santana (2015) ressaltam que o clima organizacional benéfico propicia vantagens competitivas para a empresa. O colaborador valorizado trabalha e executa suas atividades com empenho e dedicação, garantindo a qualidade nas atividades da organização, essa satisfação reflete diretamente no atendimento ao cliente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, que tem por objetivo principal: realizar um diagnóstico do clima organizacional do Supermercado Gama, com base na percepção de seus colaboradores. Tais procedimentos metodológicos direcionam ao caminho para atingir o objetivo citado.

Conforme Gil (2010), a pesquisa é considerada um processo racional e sistemático, em que há métodos, técnicas e procedimentos científicos, e se origina de um problema em que se busca por resultados. Bastos e Keller (2011) reiteram que toda e qualquer atividade a ser desenvolvida, sendo ela teórica ou prática, terá por embasamento procedimentos adequados e com uma metodologia própria de organização, disciplina e orientação à pesquisa.

No que tange ao presente trabalho, cabe destacar que, inicialmente, a escolha da empresa se deu devido ao seu pleno crescimento em sua região de atuação e ao reconhecimento de que se trata de uma organização com uma área de gestão de pessoas atuante. Assim, os primeiros contatos foram efetuados no início do mês de fevereiro de 2020, por meio de ligações telefônicas para a gerente do Supermercado Gama. Na oportunidade se expôs a proposta do trabalho e foi agendada uma reunião presencial, na qual foram alinhados os objetivos e a compreensão das expectativas da empresa.

A partir disso, a acadêmica buscou conhecer mais sobre o tema em ênfase e a empresa e a delinear o estudo em si. Nesse sentido, em termos metodológicos, optou-se por realizar um estudo descritivo e de natureza quantitativa. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, utilizando de técnicas padronizadas de coleta de dados, entre eles questionários e observação sistemática. Marconi e Lakatos (2003) explicam que a pesquisa de natureza quantitativa se relaciona a quantificação, análise e interpretação de dados obtidos por meio da pesquisa. Também segue modelo estruturado e tem por finalidade sintetizar os dados de modo numérico e os tabular, ou seja, o enfoque da pesquisa está voltado para a análise e a interpretação dos resultados, tendo como auxílio a estatística.

Em relação às estratégias de coleta de dados, é possível utilizar/realizar, conforme explica Gil (2010), pesquisas bibliográficas, por meio de estudos já publicados; o questionário, que é um conjunto de questões respondidas de forma escrita e direta pelo participante; a entrevista, uma técnica usada que envolve duas pessoas frente a frente, onde uma delas faz perguntas e a outra responde verbalmente. Barbosa (2008) acrescenta, ainda, como forma de coleta de dados a observação direta, onde observadores treinados atuam para obter informações

específicas sobre resultados; a análise documental considera a existência de registros sob a forma de documentos, tanto dentro da própria organização e também os grupos focais o qual é constituído por um número reduzido de participantes.

Este trabalho foi iniciado com uma pesquisa bibliográfica, por meio da consulta de livros, artigos, dissertações, teses e outras fontes disponibilizadas na internet. Tal material forneceu o embasamento necessário para a organização e execução da segunda etapa, uma pesquisa de campo com a aplicação de questionários/pesquisa de clima organizacional junto aos colaboradores do Supermercado Gama. Este se caracteriza como uma empresa familiar do setor de varejo, localizada na cidade de Frederico Westphalen (FW), estado do Rio Grande do Sul (RS). Conta com um ambiente comercial físico de 2,2 mil metros quadrados e atua na região há mais de 45 anos. Atualmente conta com uma força de trabalho composta por 90 colaboradores, sendo o mesmo composto pelos setores de: caixa; fruteira; padaria; açougue; entrega; administrativo; mercado em geral.

A aplicação da pesquisa foi conduzida de forma presencial, nos dias 28 e 29 do mês de julho do ano 2020. Inicialmente, o responsável por cada setor recebeu da acadêmica responsável pelo trabalho os formulários e as explicações sobre a pesquisa. Em seguida, o chefe imediato repassou aos colaboradores, presentes nas datas mencionadas, o convite para a participação e os formulários. Ao final do dia 29, a acadêmica dirigiu-se até a organização e retirou os formulários com o responsável de cada setor, obtendo a adesão de 53 respondentes, num total de 62 questionários entregues.

A pesquisa de clima organizacional foi construída em três partes, como se pode verificar no Apêndice A. A primeira parte engloba as questões de perfil, sendo essas: gênero; estado civil; escolaridade; tempo em que trabalha na empresa; faixa etária; setor. Na parte II os fatores e itens propostos pela Escala de Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008), apresentada na fundamentação teórica. E por fim, uma terceira parte contendo as seguintes questões: Quais as principais RAZÕES pela qual você trabalha nesta empresa; o principal fator que geram mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho; e desde que você iniciou a trabalhar no Supermercado Gama, **em relação ao ambiente de trabalho**, a empresa está: melhor do que antes; igual a antes ou pior do que antes. E uma questão aberta onde os colaboradores poderão deixar seus elogios, sugestões e reclamações.

Reportando-se especificamente a parte que contempla a ECO, foram avaliados os seguintes fatores/dimensões: apoio da chefia e organização; recompensa; conforto físico; controle/ pressão e coesão entre colegas. Os colaboradores irão optar por uma alternativa a

partir de uma Escala Likert de cinco pontos. As questões estão distribuídas da seguinte maneira, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores e itens da ECO

FATORES	ITENS
Apoio da chefia e organização	1 ao 13
Recompensa	14 ao 19
Conforto físico	20 ao 26
Controle / pressão	27 ao 30
Coesão entre colegas	31 ao 38

Fonte: Base em Martins (2008).

No tocante a análise de dados, Gil (2010) expõe que se refere a inúmeros procedimentos tais como: codificação de respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos. A análise e interpretação de dados poderão ocorrer simultaneamente, ou após a coleta de dados, visando fazer a ligação com os dados adquiridos com outros já existentes, oriundos de teorias.

Neste estudo, os questionários aplicados foram inicialmente tabulados no editor de planilha Microsoft Office Excel, sendo que o programa foi organizado para esse fim. Em seguida, os dados tabulados foram analisados em programa de computador específico para análise de dados, em que foram realizados testes de frequência e descritivos (média e desvio padrão).

A análise referente aos resultados foi elaborada a partir dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário com questões fechadas de múltipla escolha e também questões abertas (Apêndice A). As questões da parte I, que envolve o perfil dos colaboradores e as questões de múltipla escolha da parte II, foram tabuladas em planilha Microsoft Office Excel, e a questão aberta será analisada diretamente, uma a uma, pela autora. Sendo as questões fechadas compostas pelas seguintes opções de escolha: Discordo Totalmente (1); Discordo (2), Não concordo nem discordo (3); Concordo (4); Concordo Totalmente (5).

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor está constituído o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e valores menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isso é inverso no caso do Fator 4, “controle/ pressão”. Nesse caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados (MARTINS, 2008). A fim de criar parâmetros para avaliar as médias obtidas nos itens e, principalmente, para os fatores averiguados. Os parâmetros utilizados na pesquisa estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Parâmetros considerado na pesquisa de clima do Supermercado Gama

Parâmetros	Escala	Média por Fator
Fator ruim	Discordo Totalmente Discordo	De 1 a 2,99
Fator de atenção	Não concordo nem discordo	De 3 a 3,99
Fator positivo	Concordo Concordo Totalmente	De 4 a 5

Fonte: Base em Martins (2008).

Os parâmetros dispostos terão com base o fator positivo, fator de atenção e fator ruim. Dessa forma, se terá uma ideia do que realmente a empresa precisa trabalhar após a análise final, e, com que grau de intensidade, para priorizar suas ações. Após essa etapa, para finalizar o diagnóstico foram elaboradas sugestões de melhorias possíveis, de forma a contribuir positivamente para a compreensão do clima organizacional da organização pesquisada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados do Diagnóstico de Clima Organizacional do Supermercado Gama a partir da percepção de seus colaboradores. Está organizado em três partes: perfil dos colaboradores, a percepção dos colaboradores acerca das dimensões do seu trabalho e sugestões de melhorias.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO GAMA

A Tabela 1 apresenta os dados obtidos para o gênero dos colaboradores da empresa, referente aos 53 questionários aplicados aos colaboradores do Supermercado Gama.

Tabela 1 – Gênero

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
MASCULINO	22	41,5
FEMININO	30	56,6
AUSENTE	1	1,9
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao gênero, o perfil dos respondentes revelou que as mulheres predominam na equipe, desse modo equivalem a 56,6% (30 pessoas) e os homens 41,5%. Ressalta que teve um ausente, isto é, que não respondeu a questão. Sendo assim, este dado segue o padrão do Rio Grande do Sul revelado em pesquisa da AGAS, a qual indica que as mulheres seguem como maioria no segmento, representando 50,2% da força de trabalho do setor em 2018 (AGAS, 2019).

Em relação a idade dos colaboradores respondentes, os dados são contemplados na Tabela 2 os resultados obtidos.

Tabela 2 – Idade

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
ATÉ 20 ANOS	7	13,2
DE 21 A 30 ANOS	19	35,8
DE 31 A 40 ANOS	10	18,9
DE 41 A 50 ANOS	10	18,9
ACIMA DE 50 ANOS	6	11,3
AUSENTE	1	1,9
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Para o item idade dos colaboradores, verifica-se que 35,8 % encontram-se na faixa etária de 21 a 30 anos de idade; um percentual de 18,9% na faixa etária entre 31 a 40 anos; para a faixa etária de 41 a 50 anos o percentual é 18,9 %, igualando-se ao anterior; os colaboradores com até 20 anos representam um percentual de 13,2 %; e o percentual de colaboradores acima de 50 anos representam 11,3%. É possível observar que essas informações estão em conformidade com a pesquisa realizada em 2018 pela AGAS, a qual evidenciou que a idade entre 18 a 40 anos é a faixa etária predominante dos colaboradores do setor no Rio Grande do Sul (AGAS,2019). A Tabela 3 demonstra o perfil quanto ao estado civil dos colaboradores.

Tabela 3 – Estado Civil

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
SOLTEIRO	19	35,8
CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	32	60,4
DIVORCIADO	1	1,9
AUSENTE	1	1,9
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao estado civil dos colaboradores, 35,8% são solteiras. A maior parte dos respondentes, 60%, são casadas ou vivem em união estável e os divorciados representam a minoria de 1,9%. Conforme se observa na Tabela 2, um colaborador não respondeu ao questionamento. Dando sequência, a Tabela 4 contempla dados sobre a escolaridade.

Tabela 4 – Escolaridade

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	1	1,9
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	2	3,8
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	10	18,9
ENSINO MÉDIO COMPLETO	16	30,2
ENSINO TÉCNICO	2	3,8
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	9	17,0
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	8	15,1
PÓS-GRADUAÇÃO	4	7,5
AUSENTE	1	1,9
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Referente a escolaridade dos respondentes, 30,2% possuem ensino médio completo, 18,9% estão cursando o ensino médio, 17% com ensino superior incompleto e 15,1% com ensino superior completo. Sendo que 7,5% são colaboradores pós-graduados, 3,8% possuem ensino técnico, mesmo percentual para o ensino fundamental completo, e apenas 1,9% com ensino fundamental incompleto. Da mesma forma que nas questões anteriores, um colaborador não respondeu ao questionamento. Esses dados estão em consonância com os dados, da

pesquisa de 2018 da AGAS, a qual revelou que em relação ao ensino, 58,1% dos colaboradores do setor têm nível médio, 32,8% fundamental; e apenas 9,1% com ensino superior (AGAS, 2019). Na pergunta sobre o tempo de empresa obteve-se o seguinte resultado exposto na Tabela 5:

Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
ATÉ 1 ANO	13	24,5
DE 1 A 3 ANOS	12	22,6
DE 4 A 5 ANOS	3	5,7
MAIS DE 5 ANOS	24	45,3
AUSENTE	1	1,9
TOTAL	53	100

Fonte: elaborada pela autora.

Em relação ao tempo de empresa, o percentual mais representativo foi de 45,3% com um tempo superior a 5 anos, 24,5 % até 1 ano, e os colaboradores que trabalham na empresa de 1 a 3 anos representam 22,6%. Para o tempo de 4 a 5 anos a representatividade foi de 5,7%. Um dos colaboradores não respondeu ao item. Diante desses resultados observa-se que o grupo de colaboradores da empresa, em sua grande maioria, é formado por pessoas com tempo de empresa superior a 5 anos, constituindo assim uma equipe com experiência e conhecimento do processo de funcionamento.

Referente aos setores em que os colaboradores participantes da pesquisa trabalham, seguem resultados na Tabela 6.

Tabela 6 – Setor

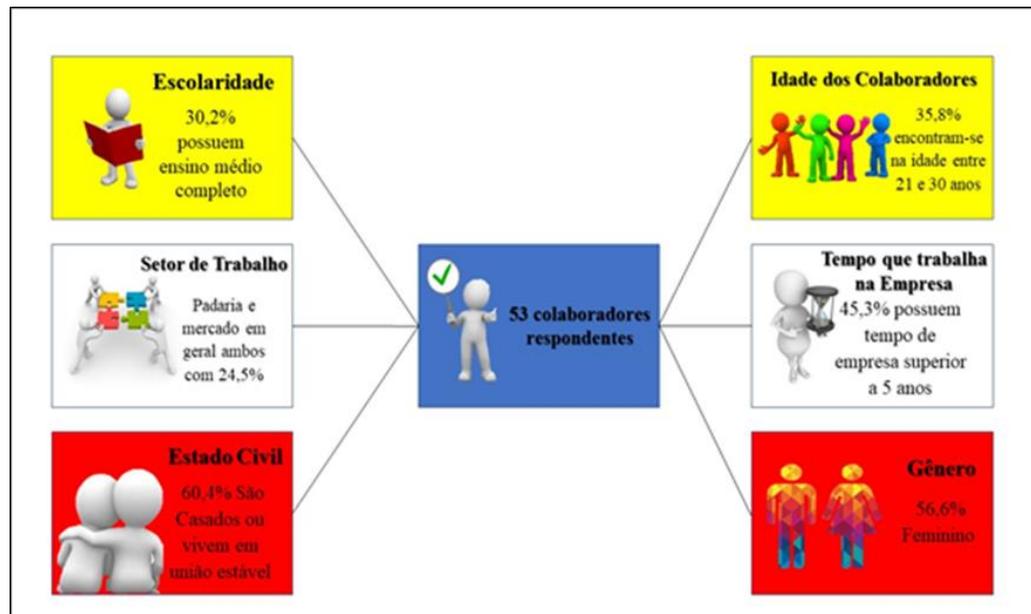
VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL (%)
CAIXA	11	20,8
FRUTEIRA	2	3,8
PADARIA	13	24,5
AÇOUGUE	4	7,5
ENTREGA	1	1,9
ADMINISTRATIVO	7	13,2
MERCADO EM GERAL	13	24,5
AUSENTE	2	3,8
TOTAL	53	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme os dados, é possível perceber que os colaboradores estão distribuídos em sete setores principais. Se observa que grande parte dos funcionários realiza suas tarefas no setor do caixa, que equivale a 20,8%; no setor da padaria a representatividade é de 24,5%, e com índice também de 24,5 % no mercado em geral; o açougue corresponde a 7,5% e a fruteira corresponde a 3,8%. Ainda, constituído por um colaborador, o setor de entrega representa 1,9%; a

representatividade do setor administrativo é de 13,2%. A estrutura da empresa, por estar ligada em sua maioria a cargos operacionais, relaciona-se ao índice de escolaridade de 30,2% em que os colaboradores possuem ensino médio completo. 2 colaboradores, 3,8%, não responderam ao item. Para melhor caracterizar o perfil dos colaboradores respondentes, foi organizada na Figura 2 uma síntese do perfil geral obtido.

Figura 2 – Perfil dos colaboradores



Fonte: Elaborada pela autora.

Em síntese, o perfil dos colaboradores do Supermercado Gama demonstra prevalência de mulheres na equipe de trabalho, com idade entre 21 e 30 anos. A maioria dos colaboradores é casada ou vive em união estável. Em relação a escolaridade, 30,2% possuem ensino médio completo. A maioria dos colaboradores possuem tempo de trabalho superior a 5 anos, sinalizando assim que a empresa possui um ambiente de trabalho adequado, nos setores de padaria e de mercado em geral estão alocados a maior parte dos colaboradores.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO GAMA ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL – DIMENSÕES DO SEU TRABALHO

Nesta etapa, o objetivo foi identificar a percepção dos colaboradores acerca das dimensões que compõem o clima organizacional do Supermercado Gama, seguindo como base a Escala de Clima Organizacional de Martins (2008). Nas questões os respondentes poderiam variar suas respostas entre 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). As médias obtidas foram analisadas com base nos parâmetros definidos anteriormente no Quadro 7.

Inicialmente, apresenta-se na Tabela 7 os resultados obtidos, organizados considerando a média geral e o desvio padrão dos fatores e de cada variável que os compõem. A apresentação dos resultados foi organizada e analisada a partir da maior média entre os fatores, por opção da autora.

Tabela 7 – Fatores do diagnóstico do clima organizacional

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	MÉDIA	DP
1 APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO			
1.	O meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,12	0,801
2.	Os conflitos são resolvidos no próprio setor.	4,00	1,050
3.	A empresa comunica, com antecedência, as mudanças feitas nos setores.	3,80	1,207
4.	Participo das decisões que afetam a mim e ao setor em que trabalho	2,50	1,129
5.	O chefe orienta o funcionário nas suas dúvidas.	4,12	0,988
6.	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,00	1,264
7.	Aqui, as tarefas são planejadas com antecedência.	2,50	1,019
8.	As mudanças nesta empresa são planejadas.	4,12	0,758
9.	A empresa aceita e reconhece as opiniões e contribuições de seus funcionários.	4,00	1,082
10.	Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.	3,80	0,770
11.	As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	2,50	0,766
12..	O chefe tem respeito pelos funcionários.	4,12	0,739
13.	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,00	0,698
TOTAL		3,66	0,943
FATOR 2: RECOMPENSA			
14.	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,63	0,863
15.	Esta empresa demonstra preocupação com a saúde dos funcionários.	4,05	0,834
16.	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	3,84	0,888
17.	O trabalho bem feito é recompensado.	3,72	0,918
18.	A empresa oferece salário compatível com a função.	3,78	0,789
19.	Os funcionários são valorizados pelos chefes dessa empresa.	3,80	0,749
TOTAL		3,80	0,858
FATOR 3: CONFORTO FÍSICO			
20.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	4,10	0,684
21.	Onde realizo meu trabalho é seguro, confortável e limpo.	4,26	0,836
22.	A empresa oferece equipamentos adequados para realizar minhas tarefas.	4,40	0,638
23.	A empresa oferece acessibilidade aos portadores de deficiência.	4,36	0,601
24.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,12	0,881
25.	A empresa oferece treinamento e orientação para a prevenção de acidentes.	3,94	0,934
26.	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho são organizados e eficientes.	4,00	0,743
TOTAL		4,16	0,759
FATOR 4: CONTROLE / PRESSÃO			
27.	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	4,12	0,807
28.	Nesta empresa nada é feito sem a autorização do chefe.	4,00	0,903
29.	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,80	0,947
30.	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,50	1,111
TOTAL		3,60	0,942
FATOR 5: COESÃO ENTRE COLEGAS			
31.	O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.	3,84	0,865
32.	O clima de trabalho do meu setor é bom.	3,82	0,918
33.	O clima de trabalho da empresa é bom.	3,85	0,798
34.	A integração do novo funcionário ao grupo é bem aceita.	4,00	0,782
35.	Um colega com dificuldades é ajudado pelos outros colegas.	4,24	0,770

36.	Existe integração entre colegas de setores diferentes nesta empresa.	3,96	0,902
37.	As relações entre as pessoas deste setor são de cooperação.	4,09	0,781
38.	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	4,01	0,812
TOTAL		3,97	0,828

Fonte: Elaborada pela autora.

A princípio, com base nos dados obtidos na Tabela 7, foi identificado que a média de maior valor foi o fator “**Conforto Físico**” (4,16), considerando os parâmetros estabelecidos neste trabalho, o fator é um ponto positivo para a empresa. O conforto físico representa a higiene, segurança e conforto oferecidos no local de trabalho (MARTINS, 2008). Para Mello (2017), organizações que presam pela saúde e segurança de seus colaboradores terão profissionais mais envolvidos com o sucesso da empresa.

Clein, Tonello e Pessa (2014) esclarecem que o ambiente trabalho é o local onde o profissional passa a maior parte do seu dia, no entanto a busca por qualidade de vida nas organizações é um processo contínuo. Para os autores, com o local de trabalho saudável, o colaborador realiza suas atividades diárias de forma satisfatória no que se refere a interação com os meios aos quais faz uso para realizar suas atividades.

Especificamente, em relação aos itens que compõe o fator “Conforto Físico”, se observa que as variáveis 22 (A empresa oferece equipamentos adequados para realizar minhas tarefas), 23 (A empresa oferece acessibilidade aos portadores de deficiência) e 21 (Onde realizo meu trabalho é seguro, confortável e limpo), apresentaram as maiores médias, 4,40, 4,36 e 4,26 respectivamente. Esses resultados indicam que os colaboradores têm percepções positivas acerca desses aspectos, evidenciando que a empresa oferece equipamentos adequados para que seus colaboradores desenvolvam suas atividades. Esse cuidado evita possíveis acidentes de trabalho, e segue a legislação de adaptabilidade/acessibilidade do ambiente, além de a empresa possuir ambiente com condições adequadas para o desenvolvimento das atividades.

É necessário ter um local de trabalho confortável para o bom desenvolvimento das tarefas do cotidiano, visto que é nas empresas que os trabalhadores passam a maior parte de seu tempo. Um ambiente agradável e seguro é fundamental para que os trabalhadores tenham maior produtividade. As tarefas diárias são desenvolvidas com eficácia, se os funcionários estiverem satisfeitos e com saúde física e mental em perfeitas condições (ALMEIDA e LIMA, 2018).

De forma geral, observando as variáveis deste fator, todas obtiveram médias satisfatórias, que representam pontos positivos (acima de 4,0). A variável 25 (A empresa oferece treinamento e orientação para a prevenção de acidentes), obteve a menor média (3,94) na percepção dos colaboradores, e com base nos parâmetros utilizados para a análise, as instruções e treinamentos, referentes a prevenção de acidentes é um ponto que requer atenção.

Importante ressaltar que as organizações necessitam da colaboração de seus funcionários para melhorar seus produtos e serviços, para tanto é preciso gerar condições de segurança e ambiente satisfatório de trabalho, proporcionando assim o bom desenvolvimento, rendimento e motivação. As organizações que investem na prevenção dos acidentes, geram menor gastos com indenizações, perda de tempo e constroem uma relação de confiança e respeito por parte de colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes envolvidas (EGGERS; GOBE, 2006). Kowaleski (2017) destaca que antecipar as possíveis situações de acidentes de trabalho diminui os riscos de acidentes, melhorando a produtividade, qualidade no processo de gestão de pessoas, obtendo respostas rápidas em casos de imprevistos.

Na sequência, o fator com segunda média mais alta (3,97) representa um ponto de atenção, foi o Fator 5 que traz afirmações sobre “**Coesão entre Colegas**” na empresa, mensurando a coesão, o vínculo e o grau de relacionamento entre colegas nas organizações (MARTINS, 2008). Luz (2003) ressalta sobre a importância de avaliar as relações interpessoais e a percepção do colaborador sobre esse aspecto, visto que as relações interpessoais interferem na satisfação e até mesmo a saúde física e mental do colaborador. Os autores Robbins, Judge, Sobral (2010) explicam que a afinidade entre os indivíduos é fundamental para a produtividade nas organizações.

Nesse fator, a variável 35 (Um colega com dificuldades é ajudado pelos outros colegas), seguida da variável 37 (As relações entre as pessoas deste setor é de cooperação), obtiveram média 4,24 e 4,09, respectivamente, isso aponta que os colegas de trabalho, são solidários, trabalham em equipe e demonstram empatia com os colegas.

A variável 32 (O clima de trabalho do meu setor é bom), por exemplo, com média de 3,82, indica um ponto de atenção. Compreende-se que alguns colaboradores estão descontentes com o clima no ambiente de trabalho do setor em que fazem parte, muito embora a relação de cooperação no setor apresenta ponto positivo.

A necessidade de atenção foi estabelecida também na variável 31 (O trabalho em equipe é incentivado pela empresa), sendo que na percepção dos colaboradores poderia haver um maior envolvimento por parte da equipe na elaboração das atividades de forma coletiva, essa variável obteve média de 3,84. Com média 3,85, a variável 33 (O clima de trabalho da empresa é bom) reforça a necessidade de reorganizar a participação dos envolvidos de maneira conjunta, a fim de estabelecer um ambiente agradável de trabalho. A variável 36 (Existe integração entre colegas de setores diferentes nesta empresa), com média de 3,96, no ponto de vista dos colaboradores sinaliza que a integração entre os colegas de setores diferentes poderá ser melhorada.

Por conseguinte, o Fator 2, que diz respeito a “**Recompensa**” na empresa, obteve média de 3,80, o que representa outro ponto de atenção. O fator recompensa busca avaliar o quanto os funcionários estão sendo reconhecidos e o grau de satisfação em relação ao reconhecimento dentro da empresa pelos colegas e gestores (LUZ, 2003). Robbins, Judge e Sobral (2010) reforçam que recompensar é o modo pelo qual as pessoas são gratificadas pelo seu trabalho, existem as recompensas intrínsecas feitas por meio de programas de reconhecimento, e as extrínsecas que ocorrem através de sistema de remuneração sendo fixa ou variável.

Amorim, Ferreira e Abreu (2008) destacam que um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz razoável para atender as necessidades na percepção dos seus recebedores, sendo a recompensa o elemento essencial no reconhecimento do desempenho das atividades desenvolvidas pelos colaboradores na organização. Ou seja, o processo de recompensa quando aplicado de forma adequada traz satisfação e motiva os colaboradores, proporcionando resultados positivos para a empresa.

No que se refere a recompensa, a variável 14 (Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação) apresenta a média mais baixa 3,63. Esse resultado vem ao encontro das observações dos colaboradores na questão aberta, onde houve relato de acúmulos de atividades, assim como a falta de um método de avaliação de desempenho para progressão no salário etc. Nesse fator há a sinalização de que as expectativas em torno das recompensas podem ser mais bem compreendidas por parte da empresa.

O reconhecimento no trabalho está diretamente ligado ao vínculo do colaborador com a organização, o que interfere diretamente na motivação em realizar suas tarefas diárias. O reconhecimento do funcionário é um elemento fundamental na satisfação dos indivíduos, e uma ferramenta valiosa para os gestores manterem seus colaboradores envolvidos no processo produtivo (BENDASSOLLI, 2012).

As pessoas têm a necessidade de serem reconhecidas pelo desempenho de suas atividades, quando não ocorre o reconhecimento se desperta um sentimento de desânimo e de injustiça, logo se cria uma ideia de que doaram seu tempo e ofereceram o seu melhor e não foram compensadas. Com essa percepção muitos colaboradores se desmotivam, ficam frustrados, ou até mesmo adoecem e, conseqüentemente, o ambiente como um todo é atingido, assim não há eficácia na produtividade e no alcance dos objetivos, pois pessoas desmotivadas, não têm o mesmo desempenho produtivo (SIEGRIST; RODEL, 2006).

Na sequência, o Fator 1 “**Apoio da Chefia e da Organização**” resultou na média geral (3,66). Por apresentar média inferior a 4,0, o fator torna-se outro ponto que requer atenção. Esse

fator, de acordo com Martins (2008), representa o quanto a empresa e os chefes influenciam e oferecem suporte aos trabalhadores no desempenho de suas atividades diárias no trabalho.

Sendo que as variáveis 1 (O meu setor é informado das decisões que o envolvem), 5 (O chefe orienta o funcionário nas suas dúvidas) e 8 (As mudanças nesta empresa são planejadas) apresentaram média 4,12. Essas variáveis demonstram que a empresa tem uma chefia que auxilia os colaboradores quando necessário. É importante destacar que na empresa existe comunicação, significa que os colaboradores no geral têm essa percepção positiva em relação a essas variáveis sobre a empresa.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam a importância do papel da liderança, cujo papel é de coordenar e direcionar os colaboradores, de modo que se sintam motivados e assim alcancem os objetivos estabelecidos nas organizações. Referindo-se especificamente à importância do diálogo, Araújo (2013) explica que a boa relação interpessoal é dirigida através da comunicação, de modo a orientar os colaboradores, influenciando positivamente em suas percepções.

As variáveis 2 (Os conflitos são resolvidos no próprio setor), 6 (O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho), 9 (A empresa aceita e reconhece as opiniões e contribuições de seus funcionários) e 13 (O chefe colabora com a produtividade dos funcionários) apresentam média geral 4,0. Ou seja, os colaboradores têm uma percepção positiva em relação a comunicação e a valorização pessoal deles por parte da chefia.

Um líder, conforme esclarece Araújo (2013), é visto como sendo a figura mais importante na organização, pois é capaz de motivar seus colaboradores positivamente, propiciar relacionamento favorável na convivência interpessoal. A boa convivência entre chefia e subordinados é algo indispensável e precisa ser harmonizado para resultar em bom clima organizacional. No que se refere à importância do diálogo, o autor argumenta que a boa relação interpessoal é norteada por meio da comunicação, de modo a orientar os colaboradores positivamente com reflexo na motivação, satisfação e desempenho.

Por outro lado, as variáveis 4 (Participo das decisões que afetam a mim e ao setor em que trabalho), variável 7 (Aqui, as tarefas são planejadas com antecedência) e variável 11 (As mudanças são acompanhadas pelos chefes), ambas apresentam a menor média (2,50). Significa que, em geral, os colaboradores têm percepção ruim em relação a essas variáveis na empresa. Esses resultados sinalizam pontos de atenção para o envolvimento dos colaboradores quanto às decisões a serem tomadas em seus setores, a falta de um planejamento antecipado das tarefas a serem realizadas, assim como a carência de acompanhamento por parte da chefia na execução das mudanças determinadas pela gestão. Sobre esses pontos a empresa precisa ficar atenta.

Penteado e Kovaleski (2008) enfatizam a importância das sugestões dos colaboradores para a empresa, pois são eles quem desenvolvem as tarefas diárias e estão à frente dos processos produtivos e em contato direto com os clientes da organização. As ideias e as contribuições dos indivíduos ajudam a aumentar e melhorar o desempenho dentro das organizações e precisam pelo menos ter espaço e serem ouvidas. Nesse sentido, os autores ressaltam a necessidade de agregar boas ideias e assim transformar em produtos de valor, instigar a criatividade de todos os colaboradores propiciando um ambiente adequado à criação de novas ideias, o que resulta positivamente para a empresa.

Entre os fatores pesquisados, encontra-se o Fator 4 “**Controle / Pressão**”, com a menor média (3,60), desse modo torna-se um ponto de atenção. Sendo que quanto maior o resultado, pior será o clima, porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. O fator refere-se ao grau de controle que os chefes exercem sobre as tarefas, horários, comportamento e desempenhos dos colaboradores (MARTINS, 2008).

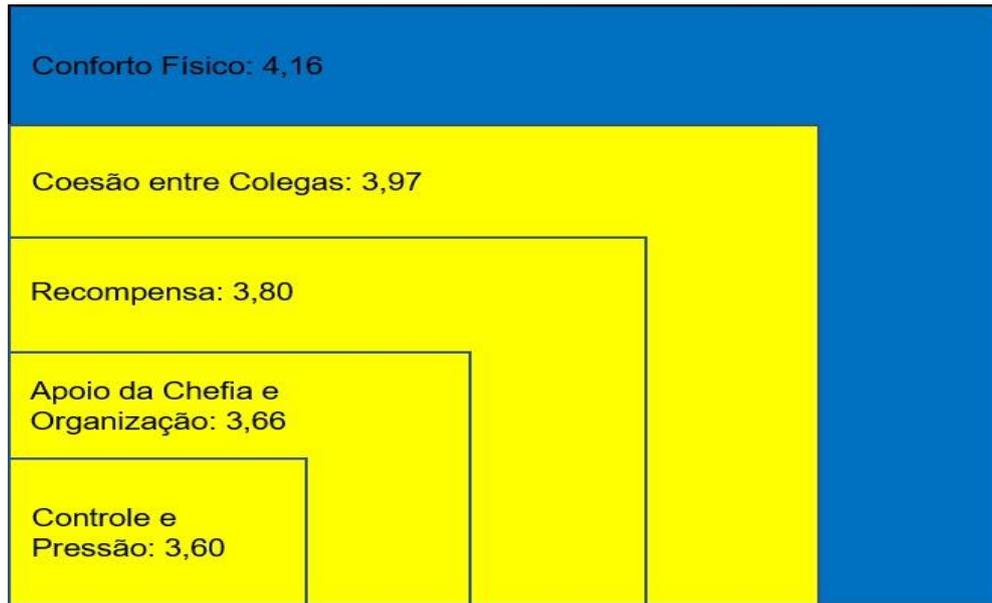
A variável 27 (Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto) apresentou resultado de 4,12 e a variável 28 (Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe) com média 4,00. Tais resultados compreendem que há na percepção dos colaboradores, exigência no que se refere ao prazo previsto para realização das atividades e dependência da autorização do chefe para realizar as atividades. Também a variável 29, que faz menção a rigidez na cobrança dos horários dos colaboradores, requer atenção no clima da empresa, tendo como média 3,80.

Já a variável 30 sobre a pressão da chefia durante o trabalho, foi a que obteve a menor média desse fator (2,50). É papel do líder acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, a fim de satisfazer o desejo do cliente, para tanto a cobrança deve ser de forma atenuada, alcançando assim a eficácia da equipe (WOLFF, CABRAL; LOURENÇO, 2013).

Corroborando com os autores acima citados, Fagundes (2007) esclarece que o desenvolvimento das competências dos colaboradores é atribuído em relação do líder com o grupo liderado, diminuindo os entraves hierárquicos na tomada de decisões. Com essa relação positiva, há a possibilidade de compartilhar informações, decisões, opiniões entre líder e colaboradores.

Para melhor visualização dos resultados obtidos, no Gráfico 1 são demonstrados todos os fatores pesquisados, em ordem decrescente, com suas respectivas médias. Nela é possível observar os pontos fortes da empresa e os pontos de atenção, conforme parametrização apresentada no Quadro 7 – Parâmetros considerados na pesquisa de clima do Supermercado Gama.

Gráfico 1 – Resultado dos fatores de clima organizacional do Supermercado Gama



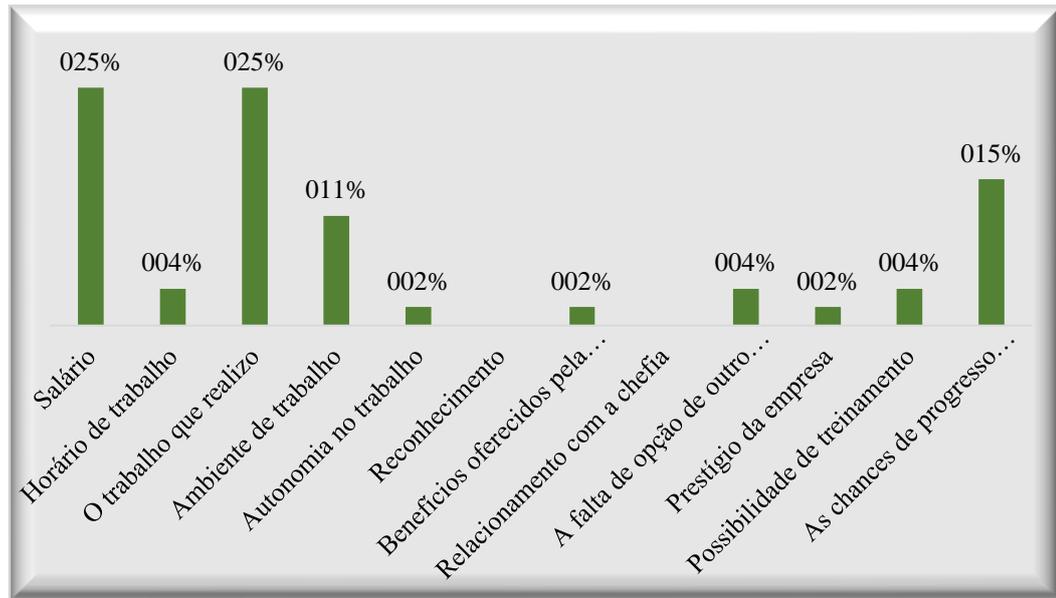
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os cinco fatores empregados na pesquisa, a empresa obteve um fator como ponto positivo, os demais fatores requerem maior atenção e algumas variáveis em relação ao trabalho em equipe, satisfação, assistência da chefia nas mudanças, planejamento e participação nas decisões são pontos a serem melhorados. No geral, o Supermercado Gama, na concepção dos colaboradores respondentes a pesquisa, possui um ambiente de trabalho que pode ter melhorias em alguns aspectos favorecendo o clima organizacional.

No entanto, para que esse clima se torne positivo é necessário adotar algumas ações corretivas e preventivas em relação aos fatores evidenciados no diagnóstico de clima. Assim, no tópico 4.3 serão apresentadas algumas sugestões de melhorias. Acrescentando a avaliação do clima organizacional, na Parte C da pesquisa (Apêndice A), foram definidas mais três questões. A primeira é referente à principal razão pela qual trabalha no Supermercado Gama; a segunda sobre o principal fator que gera insatisfação na empresa; e a terceira faz menção ao ambiente de trabalho, se melhorou, piorou ou está igual, desde que o colaborador iniciou seu trabalho na empresa.

No que tange a primeira questão (Indique com X a principal razão pela qual você trabalha nesta empresa), destaca-se que entre as repostas possíveis obteve-se os seguintes resultado exposto no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Principal razão de trabalhar no Supermercado Gama



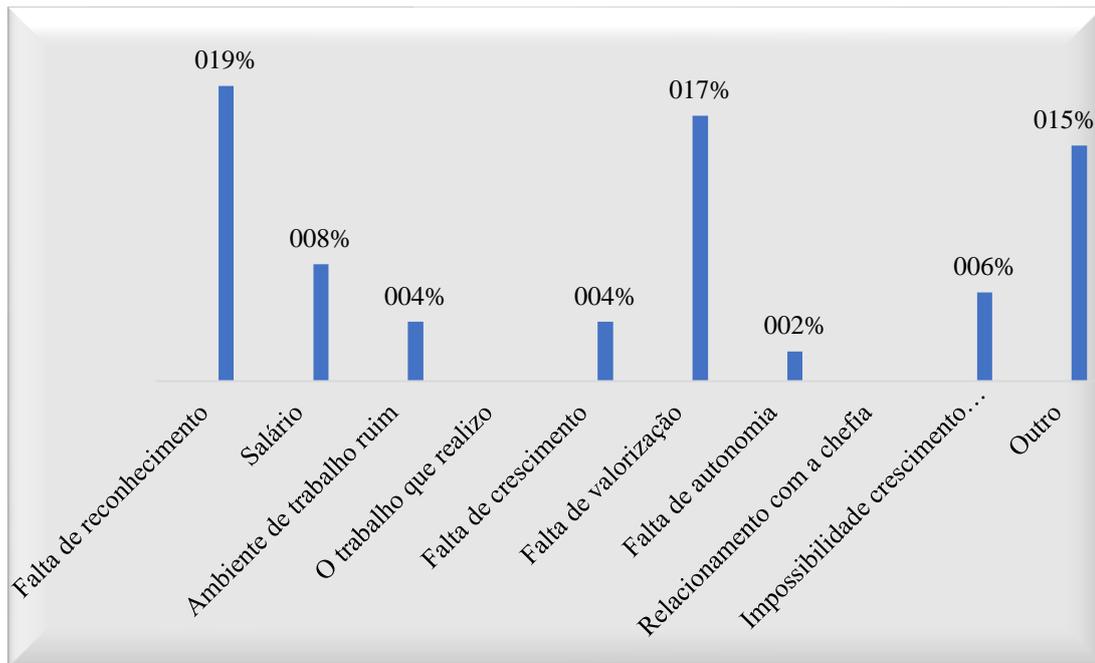
Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico é possível observar que entre as opções duas se destacaram, sendo que ambas obtiveram o mesmo índice: “Salário” (indicado por 13 pessoas) e “O trabalho que realizo” (13 pessoas). “As chances de progresso profissional” (8 pessoas) e “Ambiente de trabalho” (6 pessoas), as alternativas “Horário de trabalho”, “A falta de opção de outro emprego”, “Possibilidade de treinamento” foram indicadas por 3 pessoas cada. Para as alternativas “Autonomia no trabalho”, “Benefícios oferecidos pela empresa” e “Prestígio da empresa” constatou-se a indicação por 1 pessoa cada.

Nota-se que os colaboradores respondentes do Supermercado Gama têm sentimento positivo sobre o salário, e estão satisfeitas em relação ao trabalho que realizam dentro da empresa. Com interesse em proteger seu capital humano, as organizações procuram por meio das recompensas atender as expectativas dos colaboradores, contribuindo para a satisfação e motivação, mantendo o desempenho esperado de cada colaborador (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008).

Referente a segunda questão (Indique com X o principal fator que gera insatisfação no seu trabalho), entre as repostas possíveis de escolha, obteve-se o seguintes resultados evidenciados no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Principal fator que gera insatisfação no seu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas respostas a esse questionamento, é possível observar que muitos colaboradores não especificaram sua resposta, devido ao fato de não responder ou porque marcaram a alternativa “Outro”. Todavia, cabe destacar que entre as opções, a mais indicada foi “Falta de reconhecimento” (apontado por 10 respondentes), seguido de “Falta de valorização” (apontado por 9 respondentes).

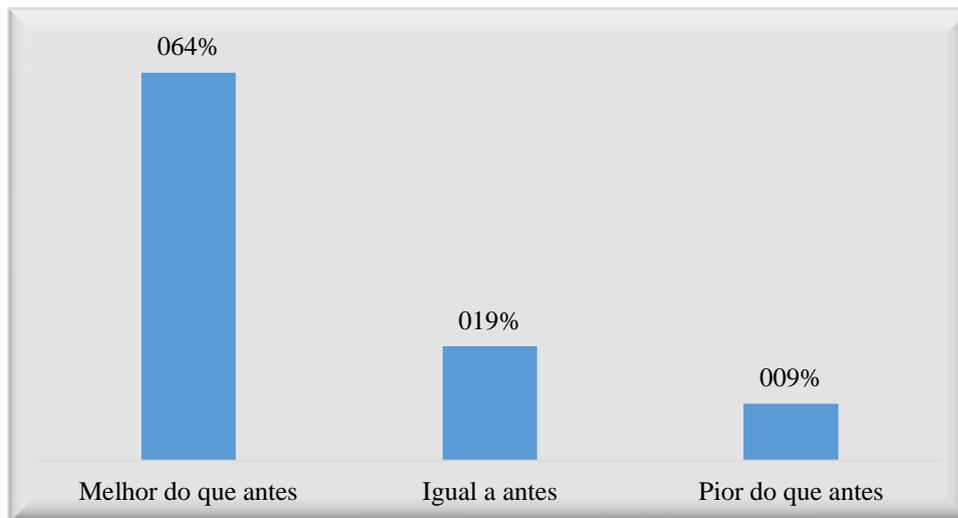
O reconhecimento é considerado o elemento principal da relação do colaborador com o trabalho e a organização, tendo ligação direta com os processos motivacionais e de valorização do trabalhador, propiciando saúde e prazer no trabalho (BENDASSOLLI, 2012). De acordo com Luz (2003), a capacidade dos gestores de motivar seus colaboradores para que estes depositem seu melhor no ambiente de trabalho, valorizando, respeitando, proporcionando crescimento, utilizando processo de comunicação clara, resultará em produtos e serviços de qualidade gerando satisfação em seus colaboradores.

Sobre o aspecto citado, os dados vêm ao encontro de alguns elementos já vistos anteriormente como ponto de atenção. Além disso, há alguns comentários negativos sobre os mesmos na questão aberta da pesquisa, que será detalhada a seguir. Estes resultados indicam que a empresa deve ficar atenta sobre tais tópicos.

No que se refere a terceira questão, que faz menção ao ambiente de trabalho - Desde que você iniciou a trabalhar no Supermercado Gama, em relação ao ambiente de trabalho, a empresa está, as alternativas possíveis eram as seguintes: “Melhor que antes”; “Igual a antes”

e “Pior do que antes”. Considerando tais alternativas, obteve-se os resultados apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Em relação ao ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo a tal questionamento, se observa que foram poucos os colaboradores os quais não especificaram sua resposta. Contudo, possuem uma concepção positiva em relação às melhorias no ambiente de trabalho, sendo que 34 pessoas responderam que o ambiente de trabalho está melhor do que antes, 10 pessoas responderam que o ambiente de trabalho está igual a antes, e 5 pessoas responderam que o ambiente de trabalho está pior do antes.

Com o propósito de obter maiores informações sobre o clima organizacional do Supermercado Gama, na parte D da pesquisa de clima organizacional (Apêndice A), foi incluída uma pergunta aberta em que os respondentes escreveram seus elogios, reclamações e sugestões de melhoria. Nesse sentido, as respostas obtidas foram organizadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Comentários gerais sobre o clima organizacional do Supermercado Gama

1º Colocar um sistema de som na padaria. 2º Se fosse possível faria um convênio com a UNIMED integrando todos os funcionários, com isso poderíamos ter um plano acessível e mais completo. Obs.: hoje existe um plano básico, porém como são poucos que participam se torna caro. Eu iria valorizar os mais antigos pois são eles que ajudam a empresa os obstáculos do dia a dia. E a empresa está de parabéns quanto as melhorias.
Os proprietários são pessoas humanas e tenho grande carinho por eles. Deveriam cobrar mais de algumas pessoas. Gosto muito do trabalho que realizo.
Ótimo ambiente de trabalho , com uma equipe bem liderada pelo chefe do setor.
Somente melhorar um pouco a padaria , principalmente no sábado, e os preços também (da padaria).
Começaria uma transformação de imediato no atendimento trocando peças quase em todos os setores inclusive no meu, pois eu acho que está faltando empenho de muitos inclusive de quem teria que dar exemplo.
Não mudaria, nada pois funciona muito bem. Mercado organizado , onde o cliente se sente satisfeito graças à boa gestão.

A empresa está no caminho certo, é claro que alguns percalços acontecem, pois não depende só da gestão, envolve outros setores e pessoas. Acho que estão todos de parabéns, pois não deve ser fácil manter sólida uma empresa desse porte ainda mais nos dias de hoje.
Ambiente bom, porém, salário um pouco baixo .
Uma excelente empresa.
Só tenho elogios para essa empresa. Gosto muito de trabalhar aqui e fazer parte da equipe .
Melhor atendimento ao cliente, ter mais opções com produtos de marcas diferentes.
É uma empresa com bom atendimento uma boa qualidade e a equipe que trabalha está sempre se desenvolvendo para ter um bom rendimento para que a empresa cresça e tem uma boa visão pelos clientes entre outros. A empresa deveria ver melhor a contratação de alguns funcionários.
Os horários de trabalho tornariam mais flexíveis.
Melhor atendimento aos clientes, ã estou dizendo que seja um mal atendimento, mas sempre podemos melhorar. Poderia ter mais freezer de bebidas geladas e com preço em todas as mercadorias. É uma empresa que valoriza nós funcionários e reconhece nosso trabalho.
Nada e tudo ótimo.
Acho que está bom assim.
Mudaria para ter mais compreensão com os funcionários . Mas reconheço que esse mercado tem uma total disponibilidade para o cliente.
Não tenho nada a declarar estou satisfeita com a empresa
Nada! Perante a chefia está bom!
Desburocratização de processos. Cronograma e escala de trabalho igualitária. Uso de informatização para simplificar processos. Valorização por pontuação ou outro método de avaliação do trabalho . Nem sempre o cliente é o foco Principal.
Mudaria a relação entre chefes e funcionários, salário .
Buscar cada vez melhor a questão de Marketing do mercado. Melhorar a comunicação entre chefe e funcionário , buscar não só a cobrança, mas as vezes elogiar. Continuar com a colaboração entre os colegas.
Mudaria a questão dos horários na sexta-feira ou fazer um rodízio tendo a colaboração dos colegas, pois a gente desenvolve funções em outros setores ficando até mais tarde e quando isso acontece a gente é avisado de última hora sabendo que depois do horário temos nossos compromissos e as vezes perdemos por não sermos avisados antecipadamente. Depois da inauguração do mercado novo todos os setores aumentaram e o trabalho também e os setores ganharam um aumento nos funcionários e o nosso não. Também no horário do sábado de meio dia temos que ir pro pacote e as vezes falta mercadoria na loja. Depósito mal organizado pela parte de quem recebe largar de qualquer jeito os produtos, e isso acarreta na perda de tempo para quem abastece, as vezes perdendo 15 ou mais minutos para arrumar ou pegar um produto, onde se tivesse sido arrumado. Um pouco de falta de reconhecimento onde a gente faz o que é proposto, mas no final até quando cabe um elogio tem reclamação.
Teria que ter mais autonomia, respeito e precisaria de pessoas no comando que não tenham medo de resolver as coisas. Ficar sempre deixando as coisas do jeito que estão.
Colocaria um vale mensal de 150,00 mensal fora o salário, deveria haver uma mudança no horário de sábado de meio dia no setor de pacote para não tirar os repositores da loja. Falta de organização do depósito pela parte de quem recebe.
Mudaria a organização que são deixadas as mercadorias no recebimento e os serviços que prestamos fora dos nossos setores e as vezes a gente não se sente reconhecido pelo nosso trabalho sempre tem reclamação até quando se cabe um elogio.
Eu mudaria a relação entre os chefes e funcionários, alguns horários de trabalho e salário .

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos comentários apresentados se percebe que, de uma forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho ofertado pela empresa, evidenciando que é um ambiente agradável, que os gestores zelam pela saúde e segurança da equipe, mantendo a harmonia entre os colaboradores dos diferentes setores. Sentem-se satisfeitos em fazer parte da equipe e a empresa oferece ambiente organizado aos clientes. Entretanto, contribuem com sugestões pontuais, como: oferecer convênio de plano de saúde; vale de

bonificação; plano de crescimento salarial dentro da empresa; melhorar a comunicação entre chefia e colaborador, valorização e reconhecimento dos colaboradores.

Os colaboradores, em algumas questões referindo-se especificamente sobre o clima organizacional, demonstraram uma percepção satisfatória em relação a comunicação com a chefia. No entanto, nos comentários é possível perceber que há alguns pontos citados como passíveis de melhorias em relação à comunicação entre chefia e colaborador.

Sendo a comunicação entre chefia e colaborador algo de fundamental importância, cujo precisa ser buscado para que ocorra o desenvolvimento de um bom clima organizacional, o diálogo fortalece as relações interpessoais, influenciando de maneira positiva nas percepções dos colaboradores (ARAÚJO, 2013). Conforme os autores Almeida, Souza e Mello (2010), o diálogo e a comunicação interna no ambiente de trabalho são como estratégias nas organizações, dado que potencializam as relações interpessoais, assim alcançando os melhores resultados com qualidade.

Os comentários como: oferecer convênio de plano de saúde; vale de bonificação; plano de crescimento salarial dentro da empresa; e valorização e reconhecimento dos colaboradores, expressados nos comentários, vêm ao encontro dos resultados obtidos no questionário que contempla os fatores de diagnóstico de clima organizacional. Na questão em que o colaborador identificou o principal fator que gera insatisfação no seu trabalho, também se destacou a falta de reconhecimento e a valorização dos colaboradores como pontos bem explícitos, os quais merecem atenção.

Além disso, na questão em que os colaboradores identificaram a principal razão de trabalhar no Supermercado Gama, o fator “salário” e o “trabalho que realizo” foram apontados pela maioria dos respondentes, o que indica que são pontos importantes na relação empresa-colaborador e que precisam ser sempre considerados. Cunha *et al.* (2014) esclarece que o reconhecimento dos esforços individuais faz com que os colaboradores sintam-se valorizados. Todavia, explica Motta (2001), os colaboradores sente-se motivados quando o reconhecimento atende suas necessidades, e assim torna-se em estímulo para atingir os objetivos propostos pela organização.

Outros pontos levantados referem-se à identificação do valor de cada mercadoria para melhor visualização do cliente; melhorar a organização do setor de recebimento de mercadorias, facilitando o trabalho de quem realiza a reposição nas gôndolas do mercado; e melhorar a distribuição das atividades nos sábados ao meio-dia e flexibilização dos horários nesse turno.

Entretanto, ao considerar a pesquisa como um todo, os resultados obtidos indicam que a empresa possui vários pontos positivos, os quais devem ser mantidos e incentivados,

possibilitando à empresa o fomento de um clima organizacional positivo. Contudo, há outros pontos referentes ao clima organizacional que podem ser observados com mais atenção. As principais limitações enfrentadas pela empresa referente ao clima organizacional, bem como as diversas variáveis positivas devem ser evidenciados, para possibilitar melhoria contínua. Mediante os resultados obtidos nesta etapa de diagnóstico, foram elaboradas algumas sugestões que podem colaborar com o incremento do clima organizacional da empresa, as quais serão apresentadas no próximo item.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA O SUPERMERCADO GAMA BASEADAS NOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Por meio da pesquisa, os colaboradores expressam seus sentimentos e percepções referente a situação atual do ambiente interno da empresa, contribuindo para a melhoria da qualidade dos processos (BISPO; 2006). A análise do clima organizacional é uma ferramenta segura e objetiva e que possibilita realizar um diagnóstico das fragilidades, e assim efetuar ações de melhorias.

Luz (2003) salienta que o alcance de resultados positivos depende da adoção de medidas corretivas nos pontos negativos ou requerentes de atenção, os quais geram desconforto e insatisfação dentro da organização. Essas medidas podem contribuir para um clima organizacional harmonioso, favorável e agradável, para os colaboradores e clientes.

Em consequente, Balducci e Kanaane (2007) reforçam que o clima organizacional influencia no comportamento dos colaboradores. Nesse sentido, para que a empresa construa um clima organizacional positivo, é necessário investir em melhorias, adotando práticas que possibilitem o desenvolvimento de um ambiente organizacional com os objetivos a satisfazer os colaboradores, bem como atingir as metas da organização. Ponderando tal perspectiva, uma primeira medida importante é promover uma apresentação (Apêndice B) dos resultados obtidos por meio da pesquisa aos responsáveis por gerir o Supermercado Gama, bem como um *feedback* dos resultados e sugestões de melhorias aos colaboradores.

Embora o fator “Conforto físico” ter sido apontado como ponto positivo, os demais fatores “Controle e pressão”; “Apoio da chefia e organização”; “Recompensa” e “Coesão entre colegas” obtiveram resultados como sendo pontos de atenção. No entanto, tiveram algumas variáveis indicadas como pontos positivos, conforme parâmetros utilizados na pesquisa. Quanto ao fator “Apoio da chefia e organização”, as variáveis sugeridas para o fator apresentam-se como ponto de atenção. Ou seja, representa que a empresa precisa ter cuidado sobre os aspectos

referentes a cobranças de desempenho e realização das tarefas, com isso, sugere-se aos gestores, a realização de uma avaliação de desempenho e conversas individuais que identifique as limitações dos colaboradores ao realizarem suas tarefas diárias.

Uma das maneiras de valorizar os colaboradores é por intermédio de recompensas que possam atender as expectativas de cada indivíduo. O colaborador ao sentir-se valorizado no seu local de trabalho, irá buscar soluções, melhorias e inovações em suas atividades diárias, sanando problemas com soluções simples, agilizando os processos e evitando desperdícios, tornando a empresa mais competitiva (RAMOS; FERREIRA, 2010).

Muitas são as formas de recompensar os colaboradores, de maneira que eles já sinalizaram nas questões abertas suas necessidades/interesses tais como: benefícios como vale alimentação, vale-transporte, e convênios na área de saúde. Sabe-se que a empresa trabalha com remuneração funcional, nesse sentido se sugere que poderia ser analisada a possibilidade de serem atrelados outros tipos de recompensas, como aquelas relacionadas a um programa de redução de perdas e/ou não conformidades, participação nos lucros, bonificação por produtividade.

Além disso, indica-se um programa de premiações, englobando, por exemplo, incentivo salarial para aqueles colaboradores que buscam capacitações com objetivo de crescimento pessoal e profissional junto com o desenvolvimento da organização. Outra poderia ser a premiação por tempo de trabalho na empresa, concedida àqueles funcionários que permanecessem fiéis à empresa, valorizando seu tempo de permanência e sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Por exemplo, ao completar um ano de trabalho, o colaborador poderia receber formalmente uma carta, assinada pelo diretor, agradecendo e parabenizando-o, ou uma homenagem exposta no mural de avisos. Ao alcançar cinco anos de empresa, o colaborador, poderia receber um incentivo salarial adicional, a cada ano somado após esse período poderia ser acrescentado um percentual ao salário do colaborador. As premiações podem variar de acordo com a realidade da empresa, o importante é demonstrar reconhecimento e valorização pelo colaborador.

No que diz respeito a distribuição de funções, foi um ponto descrito na sugestões dos colaboradores, em que indicam fazer uma análise da estrutura organizacional, possibilitando assim atualizar o organograma e que pode ficar exposto no mural da empresa; promover análise e descrição de cargos contempla as especificidades e descrições de cada cargo, com essa iniciativa poderá mapear as competências e quais tarefas espera que determinado colaborador execute. Isso auxilia nas futuras contratações e a empresa terá um parâmetro para desenvolver programas específicos de treinamentos para cada setor. Por último, organizar uma escala

semanal, onde os colaboradores serão agrupados e estes grupos farão rodízio para realizar as tarefas nos setores necessários, após o horário de trabalho. Segundo Oliveira; Pacheco (2007), a análise de cargos se faz importante, pois possibilita o entendimento dos colaboradores, de sua importância na organização, suas responsabilidades e assim tornando-se mais eficaz nas tarefas do cotidiano.

Em relação ao ponto de atenção relacionado as variáveis 4 (Participo das decisões que afetam a mim e ao setor em que trabalho.), como sugestão é importante os gestores, de acordo com Penteado e Kovaleski (2008), realizarem reuniões com funcionários onde os trabalhadores revelem suas ideias de melhorias, transformando essas ideias em produtos, sendo que as organizações que valorizam as ideias dos colaboradores tornam-se mais competitivas.

Como sugestão no relacionamento entre os colaboradores, é fundamental proporcionar treinamentos com dinâmicas para a equipe, a fim de fortalecer as relações interpessoais no ambiente interno de trabalho, firmar parcerias com instituições que realizam esse trabalho e outras instituições de ensino que disponibilizam estagiários para a área do desenvolvimento das relações humanas. Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que as organizações que aderem às práticas de treinamento voltadas para a diversidade dentro das organizações, oferecem um ambiente justo, com pessoas satisfeitas e através desses treinamentos é descoberto os talentos e as habilidades dos colaboradores.

Outra sugestão seria realizar cursos de curta duração voltados para a convivência no local de trabalho, relacionamentos interpessoais, com treinamentos em equipe. Segundo Lacerda e Abddad (2003), o treinamento proporciona mudanças de atitudes, desenvolve habilidades, agrega conhecimentos promovendo eficácia no desenvolvimento das tarefas do cotidiano.

Luz (2003) sugere que é imprescindível proporcionar a integração entre os colaboradores, com o objetivo de minimizar atritos entre a equipe. Essa integração poderá ser feita por exemplo, com um momento de reflexão seguido com um lanche, reunindo todos os colaboradores; promover um dia de confraternização com familiares em data definida, como o encerramento do ano; promover e apoiar a comemoração de aniversários do bimestre, disponibilizando de espaços, inclusive esse espaço poderá ser utilizado para descanso dos colaboradores.

Os gestores também podem promover reuniões setoriais uma vez ao mês e reunião geral a cada semestre, cedendo espaços para que os colaboradores relatem suas opiniões, contribuindo assim com ideias de melhorias e a gestão fazer uso do *feedback* junto a eles. A comunicação é uma ferramenta para melhorar o relacionamento, seja ele interno ou externo nas

organizações, sendo um processo que gera conhecimento, visto que a comunicação altera comportamentos que refletem inclusive nos clientes e fornecedores (MARCHIORI, 2010).

Outra sugestão importante para o supermercado Gama é elaborar anualmente uma pesquisa de clima como esta, pois assim terão uma visão ampla sobre a percepção dos funcionários, seus sentimentos e sobre as variáveis que compõe o clima organizacional. Segundo Luz (2003), o clima organizacional representa um termômetro para a organização, no entanto a percepção dos colaboradores em determinado período poderá não ser a mesma em outro, alterando assim os pontos de atenção. O clima organizacional torna-se mais agradável/positivo, quando medidas corretivas são tomadas com base nos pontos de atenção destacados na pesquisa de clima, sendo a pesquisa uma ferramenta de diagnóstico utilizada para mensurar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente interno de trabalho (BISPO, 2006).

Por fim, considerando que a empresa não tem formalizada uma área de Gestão de Pessoas, seria interessante que a empresa treinasse um colaborador para suprir essa lacuna, responsabilidade seria pela área de GP da empresa. Esta poderia repassar tais sugestões apontadas na pesquisa, no caso de não ser viável novas contratações no momento. Outra sugestão é investir na formação de lideranças dentro da empresa, disponibilizando cursos para estes líderes, incluindo temas voltados a formação em GP. Demo, Fogaça e Costa (2018) destacam que as políticas e práticas de gestão de pessoas propiciam o desenvolvimento de aptidões que melhoram os resultados da organização. Por meio dessas políticas e práticas se tem um clima organizacional positivo e um ambiente de trabalho agradável. Para melhor identificação, no Quadro 9 foram resumidos os principais pontos sugeridos.

Quadro 9 – Resumo dos pontos de sugestões

- Promover uma apresentação dos resultados obtidos por meio da pesquisa aos responsáveis por gerir o Supermercado Gama;
- *Feedback* dos resultados e sugestões de melhorias aos colaboradores;
- Realizar uma avaliação de desempenho e conversas individuais;
- Implantar programas/benefícios como: vale alimentação, vale-transporte, convênios na área de saúde participação nos lucros, bonificação por produtividade, incentivo salarial para aqueles colaboradores que buscam capacitações com objetivo de crescimento pessoal e profissional, junto com o desenvolvimento da organização;
- Premiação por tempo de trabalho na empresa, concedida àqueles funcionários que permanecessem fiéis à empresa;
- Fazer uma análise da estrutura organizacional, possibilitando assim atualizar o organograma o qual poderá ficar exposto no mural da empresa;
- Promover análise e descrição de cargos;

- Organizar uma escala semanal, onde os colaboradores serão agrupados e estes grupos farão rodízio para realizar as tarefas nos setores, se necessários, após o horário de trabalho;
- Realizar reuniões com funcionários onde os trabalhadores revelem suas ideias de melhorias;
- Proporcionar treinamentos com dinâmicas para a equipe;
- Realizar cursos de curta duração voltados para a convivência no local de trabalho, relacionamentos interpessoais;
- Promover reuniões setoriais uma vez ao mês e reunião geral a cada semestre;
- Elaborar anualmente uma pesquisa de clima;
- Investir na formação de lideranças dentro da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que a empresa apresente pontos que precisam ser melhorados, o Supermercado Gama possui pontos fortes, um ambiente que oferece higiene e segurança aos trabalhadores, liderança respeitosa que demonstra preocupação com a saúde e bem estar dos colaboradores, os colegas cooperam entre si, ajudam quem está com dificuldades e acolhem aos novos integrantes na equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo realizar um diagnóstico de clima organizacional do Supermercado Gama, para melhor assimilar as percepções e os sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente interno de trabalho na empresa. No princípio deste trabalho, para se obter uma fundamentação teórica sobre o tema, foi realizada uma revisão bibliográfica com o propósito de posteriormente relacionar aos dados obtidos na pesquisa. A seguir, foi elaborado um questionário de pesquisa de clima organizacional que foi enviado aos gestores do Supermercado Gama, para que os mesmos tomassem conhecimento do conteúdo.

Dando sequência ao trabalho, foi aplicada a pesquisa de clima organizacional aos colaboradores, sendo 53 respondentes. Com base nos parâmetros utilizados para a pesquisa, observou-se que entre os cinco fatores analisados, um fator se destacou como ponto positivo. No entanto, todos os demais fatores apresentaram algumas variáveis com média positiva, mas a média total destas variáveis indicam que tais fatores requerem atenção.

Quanto aos pontos positivos da empresa, de acordo com a parametrização utilizada na pesquisa, destaca-se o seguinte fator: “Conforto Físico”. A partir destes pressupostos, é possível observar que a empresa oferece um ambiente adequado, agradável, saudável e harmonioso, manifestado pelos participantes da pesquisa, proporcionando conforto físico aos colaboradores e clientes.

Em relação ao fator “Controle/pressão”, há certo rigor sobre os horários e também acerca da fiscalização das tarefas por parte do gestor, o que em certa medida considera-se aceitável para o bom desempenho e reconhecimento da empresa perante a sociedade. A fiscalização da liderança é importante, porém de forma moderada, pois é preciso dar autonomia e flexibilidade aos colaboradores. Assim se desenvolvem habilidades para assumirem riscos, responsabilidades e tomar decisões, além de transmitir confiança entre ambos.

O fator “Recompensa” sinaliza que as expectativas em torno das recompensas podem ser mais bem compreendidas por parte da empresa, principalmente no que tange a satisfação na realização das tarefas e a valorização e compensação pelo trabalho executado. Referente ao fator “Apoio da chefia e da organização”, os resultados sinalizam ponto de atenção para o envolvimento dos colaboradores quanto as decisões a serem tomadas em seus setores, assim como a percepção de carência no acompanhamento, por parte da chefia, na execução das mudanças determinadas pela gestão. Referente ao fator “Coesão entre colegas”, na percepção dos colaboradores poderia haver um maior envolvimento da equipe na elaboração das atividades de forma coletiva, demonstrando assim o descontentamento de alguns colaboradores

da empresa. No entanto, apesar de serem pontos de atenção, no contexto desses fatores há variáveis positivas, propiciando a integração dos gestores com seus colaboradores; referindo-se ao relacionamento entre colegas, observa-se que existe coesão entre os colaboradores e gestores.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atingidos, uma vez que por meio da aplicação do questionário foi possível traçar o perfil dos colaboradores, bem como identificar suas percepções acerca do ambiente de trabalho e contribuir na melhoria da relação colaborador *versus* empresa. No entanto, para que a organização tenha ainda mais sucesso é fundamental que os gestores avaliem essas variáveis que foram ressaltadas ao final da pesquisa, relatadas no tópico 4.3, para que a empresa possa ponderar ou reavaliar suas práticas.

Destaca-se que, para a autora deste estudo, a realização e conclusão do mesmo foram de grande valia, pois somou conhecimento e evidenciou a complexidade de realizar uma pesquisa de clima, analisar as diferentes percepções, expectativas, emoções e comportamentos dos indivíduos em um mesmo ambiente de trabalho, assim como a dificuldade de satisfazer os anseios dos colaboradores nas organizações, visto que cada pessoa tem suas próprias percepções, interesses e necessidades, pois envolvem os diversos fatores expostos nesta análise.

O referido estudo, assim, contribui para os indivíduos expressarem seus sentimentos diante da organização, a importância de manter o equilíbrio e a harmonia com o propósito de obter um clima agradável para que os objetivos traçados sejam alcançados com sucesso. Para a organização, espera-se que os resultados obtidos e as sugestões propostas tragam possibilidades de melhoria aos pontos de atenção, que estes aspectos possam ser ajustados através das sugestões deixadas neste estudo, e, por meio dessas melhorias que a empresa possa alcançar resultados e fortalecer ainda mais seus pontos positivos. Espera-se, ainda, aproveitando a reflexão de Galvão (2015), que a empresa compreenda ainda mais a necessidade e a importância de avaliar o comportamento e relações dos seus integrantes no ambiente de trabalho, e assim tomar conhecimento do contexto geral do clima organizacional ao qual estão inseridos.

Almeja-se que os gestores atentem à importância do diagnóstico de clima organizacional a fim de conseguir fazerem uso de tal instrumento de avaliação, com observações diárias dos fatores que envolvem o clima, e também estabelecer um acompanhamento periódico por meio de pesquisa de clima ou outro instrumento de avaliação.

Diante disso, algumas limitações foram encontradas na realização deste trabalho, é necessário destacar as dificuldades impostas devido a pandemia da COVID-19, causada pelo vírus (SARS-CoV-2), o qual gerou um clima de incerteza/insegurança para todos: a restrição do acesso às instalações do IFFar/Campus FW, dificultando o acesso ao espaço físico da

biblioteca, para realizar pesquisas em livros impressos; a impossibilidade de realizar reunião com os colaboradores da empresa para explicar a importância da pesquisa e aplicá-la pessoalmente abordando um a um dos colaboradores, sendo essa a forma ideal; a ausência de muitos colaboradores da empresa, como por exemplo os participantes do programa menor aprendiz, também alguns colaboradores que estavam afastados por estar apresentando suspeita de contágio e outros em período de férias. Todavia, houve receptividade dos colaboradores referente ao estudo de clima organizacional, caracterizando que os colaboradores estão dispostos a expressar seus sentimentos e percepções referentes ao ambiente interno de trabalho, com intuito de melhorar sua satisfação na empresa, e com isto a empresa terá informações para qualificar ainda mais sua forma de gestão.

Como sugestão, há a realização de um trabalho futuro com enfoque qualitativo no Supermercado Gama sobre clima organizacional, que possam investigar algumas variáveis de possível insatisfação não explícitas pelos respondentes da pesquisa. Além disso, outros trabalhos futuros que possibilitem pôr em prática as sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R. *et al.* Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. **Race: Revista de administração, contabilidade e economia**, v. 12, n. 1, p. 39-70, 2013. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/284_Artigo_SEGET_fatores_intra-organizacionais_clima_org_final_29-09-09.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.
- ALMEIDA, L. M. S.; SOUZA, L. G. M.; MELLO, C.H.P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 out. 2020.
- AHRENS, R.; B.; TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A.; C. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. **Revista Espacios**, v. 35, n 9, 2014. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>. Acesso em: 22 de Maio 2020.
- AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. *In*: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5. 2008, S.i. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGET, 2008. p. 1-16. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.
- ARAÚJO, C. S; ARAÚJO, C S. **A Liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, 2013.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. Ranking Agas 2019. Disponível em: <https://www.agas.com.br/site/default.asp>. Acesso em, 24 de mar. 2020.
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Grupo Gen-Atlas, 2016.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARBOSA, E, F. **Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisas Educacionais**, 2008. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf. Acesso em: 1 de jun. 2020.
- BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a Aprender**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BARTHASAR, M. T. M. **Clima organizacional: um estudo empírico com os guardas civis municipais da região do abc**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão e Regionalidade, Universidade Municipal de São Caetano do Su, São Caetano do Sul, 2014.
- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 7, ago. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 maio 2020.
- BEGNAMI, M. L. V; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da Fho**, Araras, v. 1, n. 2, p.38-47, 2013. Disponível em:

- http://www.uniararas.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf. Acesso em: 15 de Abr. 2020.
- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pe/v17n1/v17n1a04.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020
- BEZERRA, A. de S. **Clima Organizacional: Fatores que Influenciam na Empresa XYZ**. 2011. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos-PI, 2011. Disponível: <http://www.leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 16 mar. 2020.
- ENTENDA o impacto da gestão de pessoas no clima organizacional. *In: Blog Do Rh*, [S.I.], 6 jun. 2017. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/entenda-o-impacto-da-gestao-de-pessoas-no-clima-organizacional/>. Acesso em: 20 de abr. 2020.
- BRANCO, L. M. P. C *et al.* A Influência dos Fatores Internos e Externos no Clima Organizacional e na Qualidade de Vida dos Colaboradores de um Centro Universitário. *In: Conhecimento: alavanca do desenvolvimento*, 2017, Ponta Grossa. Anais. Ponta Grossa: ADMPG. 2017. p. 1-12. Disponível em: <file:///C:/Users/Samsung/Downloads/01496628184.pdf>. Acesso em: 05 maio 2020
- CANÇADO, V; COUTINHO, P. T.; SANT’ANNA, A. S. **Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens?** Anpad, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0467.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- CARVALHO, G. R. *et al.* Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Economia*, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020.
- CLEIN, C; TONELLO, R.; PESSA, S. L. R. Influência do ambiente de trabalho na saúde física e emocional do trabalhador: estudo ergonômico em uma fábrica de máquinas industriais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 7, n. 1, p. 53-59, 2014. Disponível em: http://www.admpg.com.br/revista2014_1/Artigos/Artigo%206%20%20v.7%20n.1%20on%20line.pdf. Acesso em: 18 abr. 2020.
- COSTA, É. S. **Gestão de Pessoas**. Curitiba. Editora do livro técnico, 2010
- COSTA, M. L.; RIZZATO, S. Influência da Socialização na Satisfação: as maiores dificuldades para a adaptação do servidor. **Amazon Business Research**, [S.I.], n. 2, p. 140-164, jan. 2018. ISSN 2595-8909. Disponível em: <http://periodicos.uea.edu.br/index.php/abr/article/view/1115>. Acesso em: 07 abr. 2020.
- COSTA, A. S. C.; *et al.* Qualidade do Atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p.155172, jun. 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

CUNHA, P. R. *et al.* Pesquisa de Clima Organizacional: Um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, Sc. **RACE, Unoesc**, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014.

CRUZ, T. A.; SANTANA, L.C. **Recursos Humanos: Presente nas Organizações, mas desconhecido**. Revista de Iniciação Científica, Cairu, v. 2, n. 1, p.33-56, jan. 2015.

Disponível em:

https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGA_NIZACOES.pdf. Acesso em: 10 abr. 2020.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n 1, p. 105-123, 1996. Disponível em:

https://www.academia.edu/673511/Organizational_climate_for_creativity_and_innovation. Acesso em: 21 abr. 2020.

EGGERS, C.; GOEBEL, M. A. Princípios de higiene e segurança no trabalho. **Revista Expectativa**, v. 5, n. 5, 2005. Disponível em:

<http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/87/297>>. Acesso em: 05 out. 2020.

EPPING, C.; WERLANG, N. B.; HISTER, Camila. Clima organizacional: um estudo no setor contábil do oeste catarinense. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 99-114, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em:

<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1750>. Acesso em: 12 de maio 2019.

ESPINDOLA, M. B.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Análise Comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria.

Revista Digital FAPAM, v. 1, n. 1, p. 179-200, 2009. Disponível em:

<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/15/13>. Acesso em: 03 abr. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal, 2007.

Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

FIGLIARESE, L.; MARTINEZ, M. Influência da Cultura e Clima Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016.

Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FLORES, R. T.; SILVA, S.A.F. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 2, p. 41-55, 2018. Disponível em:

<http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/143>. Acesso em: 05 mar. 2020.

FONSECA, T. L. **Clima Organizacional: Um estudo em uma Empresa de Transporte em Porto Alegre**. 2013. Monografia (Especialização) – Curso de Psicologia Organizacional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

GALVÃO, A. DE A. **Clima Organizacional: Um Estudo De Caso Na Fundação De Apoio à Pesquisa Do Estado do Rio Grande do Norte – FAPERN**. Monografia (Especialização em

- Gestão Estratégica de Pessoas) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3772/1/ClimaOrganizacional_Galvao_2015. Acesso em: 10 mar. 2020.
- GARCIA, Alessandro. A importância da Pesquisa de Clima Organizacional. *In: RH Portal*, [S.I.], 2 set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2012.
- GOMES, F., R. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 94-103, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- KOWALESKI, L. **Aplicação da análise preliminar de risco em uma fábrica de móveis planejados para escritório**. 2017. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 10 out. 2020.
- KUBO, E. K. M. *et al.* Frankenstein and organizational climate: Bibliographic study on an infinite construct. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 11, n. 1, p. 35-54, 2015. Disponível em: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002015000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es. Acesso em: 10 abr. 2020.
- LEAL, J. **As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal**, 2013. Tese (Doutorado) – Curso de Gestão do Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2013. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Janayna_Leal.pdf. Acesso em: 18 maio 2020.
- LISBOA FILHO, F. F.; GODOY, L. P. A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. *In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 29, Brasília, 2006. **Anais [...]**. Brasília: UnB, 2006. p. 1-15. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/12062320584237345097259964783181328308.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.
- LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense–UFF, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2020.
- MAGIROSKI, C. *et al.* Políticas de Recursos Humanos: importância nas relações de trabalho. **Foco**, v. 10, n. 1, p.62-77, jan. 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/42992350-Politic-as-de-recursos-humanos-importancia-nas-relacoes-de-trabalho.html>. Acesso em: 18 Abr. 2020.
- MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. Análise do clima organizacional como uma prática administrativa. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 2, p. 20-34, 10 jan. 2017. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/34808/18271>. Acesso em: 23 abr. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, R. J. Saiba quais são os subsistemas de RH e suas respectivas funções. *In*: Instituto Brasileiro de Coaching, [S.I], 18 jul. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/saiba-quais-sao-os-subsistemas-derh-e-suas-respectivas-funcoes> Acesso em: 08 abr. 2020.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N. M. R; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Multidebates**, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/27/34>. Acesso em: 21 de Abr. 2020.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. (Org). **Medidas de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31-42.

MELLO, F. H. **Ambiente de trabalho e produtividade: entenda essa relação**, 2017. Disponível em: <https://culture.rocks/blog/ambiente-de-trabalho-e-produtividade/>. Acesso em: 01 out. 2020.

MELO, J. A. M.; BARROS, P. L. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas: Gestão e TI**, v. 6, n. 2, p. 1-15, 2016. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3877/3163>. Acesso em: 09 abr. 2020.

MELO, R. L.; OLIVEIRA, M. M.; DE SOUZA, S. E. Pesquisa de clima organizacional: instrumento para melhoria do desempenho em uma empresa de varejo. **Revista Científico**, v. 16, n. 33, p. 201-222, 2016. Disponível em: <https://cientefico.emnuvens.com.br/cientefico/article/view/321/297>. Acesso em: 11 abr. 2020.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NASCIMENTO, A. M. *et al*. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma perspectiva do setor supermercadista. *In*: Encontro Internacional de Desenvolvimento e Inovação, 2., 2018, Naviraí-MS. **Anais [...]**. Naviraí: UFMS, 2018. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7142>. Acesso em: 19 mar. 2020.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. *In*: SIMPEP, 8., Bauru, São Paulo, 2006. **Anais [...]**. Bauru, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Economia, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020. p. 10-13.

PACHECO, J. R. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Interatividade Andradina**, v. 2, n. 2, p.119-130, jul. 2014. Disponível em:

<http://docplayer.com.br/24212107-Clima-organizacional-e-sua-importancia-no-ambiente-de-trabalho.html>. Acesso em: 23 abr. 2020.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. A. importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. *In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão 3.*, Rio de Janeiro, 2016. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: 2016. p. 1-19.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Uniara**, v.9, n. 2, p. 81-86, 2005/2006. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>. Acesso em: 20 out. 2020.

PENATTI, Izidoro; ZAGO, José Sebastião; QUELHA, Oswaldo. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. *In: SEGet*, 6., 2006. **Anais [...]**, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

PENTEADO, R.; CARVALHO, H.; KOVALESKI, J. Sistemas de sugestões: uma estratégia de gestão empresarial. *In: Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais*, 4., 2008, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Ponta Grossa, 2008. p. 1-6. Disponível em: http://www.4eetcg.uepg.br/index.php?pagina=local_do_evento. Acesso em: 10 out. 2020.

PORTO, MAG; BANDEIRA, A. A. A importância dos sistemas de informações gerenciais para as organizações. *In: Simpósio de engenharia de produção*, 8., Bauru, 2006. **Anais [...]**. Bauru, 2006. p. 1-12. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/974.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.

PROCOPIUCK, M. *et al.* Avaliação do Clima Organizacional: desenvolvimento de subescalas dimensionais e de uma escala global. **Revista Gestão.org**, v. 2, n. 7, p.170-191, maio 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/845/avaliacao-do-clima-organizacional--desenvolvimento-de-sub-escalas-dimensionais-e-de-uma-escala-global>. Acesso em: 02 abr. 2020.

PUENTE-PALACIOS, K; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUBERT, A. M. C.; *et al.* Estudo do clima organizacional em uma empresa concessionária de motocicletas Honda. *In: Congresso nacional de excelência em gestão*, 10, Rio de Janeiro, 2014. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014. p. 1-19. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0195.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020

RUIZ, V. S.; ARAUJO, A. L. L. Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. **Revista Brasileira Saúde ocupacional**, São Paulo, v. 3, n 125, pg. 170-180, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n125/a20v37n125.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939/159495>. Acesso em: 10 maio 2020.

SANTOS JUNIOR, A. A.; SOUZA, R J; CABRAL, A B. Clima organizacional em organizações policiais militares. **Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**,

v. 5, n. 1, p. 26-70, 2009. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/012009/artigo2.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SANTOS, L. J.; PARANHOS, M. S. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 759-770, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v22n3/1413-8123-csc-22-03-0759.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SILVA, A. A. *et al.* Pesquisa de clima organizacional: ferramenta de modelo de gestão na promoção de melhorias contínuas no ambiente institucional financeiro. **Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, p.19-28, jan. 2016. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/279>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SILVA, F. D.; SILVA, E. R; BERGAMINI, G. B. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. **Revista Científica Faema**, v. 9, n. 2, p.745-749, 15 dez. 2018. Disponível em: <http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/download/603/639/2283>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SILVA, L. F.; AZEVEDO, A. G; SILVA, C. F. A. **A pesquisa de clima organizacional como instrumento para condução da organização**. Ciências Sociais em Perspectiva, Cascavel, v. 11, n. 21, p.1-23, dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rcsp.v11i21.6542>. Acesso em: 21 abr. 2020.

SILVA, G. A.; SOUZA, L. A. S. O Impacto Causado Pelo Clima Organizacional no Desempenho e na Qualidade de Vida da Equipe de Trabalho do Hotel Hardman. João Pessoa, PB. **Revista campo do saber**, v. 3, n. 1, p.127-148, 2017. Disponível em: <http://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/66/54> . Acesso em: 20 abr. 2020.

SILVA, T. M; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. C. O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.12, n. 42, p. 213-224, 2018. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 20 maio 2020.

SIEGRIST, J.; RÖDEL, A. Work stress and health risk behavior. *Scandinavian journal of work, environment & health*, p. 473-481, 2006. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17173203/>. Acesso em: 10 dez. 2021

SOARES, F. M. **Clima Organizacional e Suas Relações com Fatores como Liderança, Motivação, Mudança Organizacional e Estresse**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3965/1/20959985.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SOUSA, M. G. T. O.; BARBOSA, M. F. N. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/828> . Acesso em: 18 nov. 2020.

SOUZA, A. N.; COSTA, D. V. F; COSTA, M. P. C. Análise do Clima Organizacional em uma Instituição Financeira – um estudo de caso. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 1, p.13-39, 2016. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/5385/5686>. Acesso em: 28 abr. 2020.

- STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 88, p.96-106, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30524/clima-organizacional--elementos-influentes-na-percepcao-de-futuros-administradores-de-uma-instituicao-de-ensino-superior-paranaense>. Acesso em: 25 abr. 2020.
- TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 207-223, set. 2010. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2620>. Acesso em: 18 abr. 2020.
- VASCONCELOS, S, S. Evolução dos recursos humanos: uma situação real? **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, 2009, v. 1, n. 9, p. 28-37 Disponível em: <http://revistas.facbrasil.edu.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/91>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- WAGNER III; John A. HOLLENBCK. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 4ª ed. São Paulo 2002.
- WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F; LOURENÇO, P.R. M. R.S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, abr. 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/469/444>. Acesso em: 20 out. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PCO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2020



Prezado Colaborador: Sua participação e sinceridade são de fundamental importância para a realização desta pesquisa, além dos seus fins acadêmicos, seus resultados ajudarão na compreensão de aspectos relacionados ao ambiente interno da empresa e na proposição de melhorias para a relação entre a empresa e os colaboradores. **Não é necessária sua identificação, por isso não escreva seu nome neste formulário.**

PARTE I – Perfil:

<p>1-Gênero: 1.() Masculino 2.() Feminino 3.() Outro</p>	<p>2-Estado civil: 1.() Solteiro (a) 2.() Casado (a) ou em União Estável 3.() Divorciado (a) 4.() Viúvo (a)</p>	<p>3-Escolaridade: 1.() Ensino Fundamental Incompleto 2.() Ensino Fundamental Completo 3.() Ensino Médio Incompleto 4.() Ensino Médio Completo 5.() Ensino Técnico 6.() Ensino Superior Incompleto 7.() Ensino Superior Completo 8.() Pós-Graduação</p>
<p>4-Tempo que trabalha na Empresa: 1.() Até 1 ano 2.() De 1 a 3 anos 3.() De 4 a 5 anos 4.() Mais de 5 anos</p>	<p>5-Faixa etária: 1.() Até 20 anos 2.() De 21 a 30 anos 3.() De 31 a 40 anos 4.() De 41 a 50 anos 5.() Acima de 50 anos</p>	<p>6- Setor: 1.() Caixa 2.() Fruteira 3.() Padaria 4.() Açougue 5.() Entrega 6.() Administrativo 7.() Mercado em Geral</p>

PARTE II - As frases abaixo descrevem a respeito de alguns aspectos do seu trabalho no Supermercado Gama. **Por favor, avalie o quanto essas características descrevem a empresa onde você trabalha.** O importante é que você dê sua opinião **COMO UM TODO**. Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e marque junto de cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

ITENS	1	2	3	4	5
1. O meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
2. Os conflitos são resolvidos no próprio setor.					
3. A empresa comunica, com antecedência, as mudanças feitas nos setores.					
4. Participo das decisões que afetam a mim e ao setor em que trabalho					
5. O chefe orienta o funcionário nas suas dúvidas.					
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
7. Aqui, as tarefas são planejadas com antecedência.					
8. As mudanças nesta empresa são planejadas.					
9. A empresa aceita e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários.					
10. Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.					
11. As mudanças são acompanhadas pelos chefes.					
12. O chefe tem respeito pelos funcionários.					
13. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
14. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
15. Esta empresa demonstra preocupação com saúde dos funcionários.					
16. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
17. O trabalho bem feito é recompensado.					
18. A empresa oferece salário compatível com a função.					
19. Os funcionários são valorizados pelos chefes dessa empresa.					
20. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador					
21. Onde realizo meu trabalho é seguro, confortável e limpo.					
22. A empresa oferece equipamentos adequados pra realizar minhas tarefas					
23. A empresa oferece acessibilidade aos portadores de deficiência.					
24. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
25. A empresa oferece treinamento e orientação para a prevenção de acidentes.					
26. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho são organizados e eficientes.					
27. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
28. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
29. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
30. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
31. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.					
32. O clima de trabalho da meu setor é bom.					
33. O clima de trabalho da empresa é bom.					

34. A integração do novo funcionário ao grupo é bem aceita.					
35. Um colega com dificuldades é ajudado pelos outros colegas.					
36. Existe integração entre colegas de setores diferentes nesta empresa.					
37. As relações entre as pessoas deste setor é de cooperação.					
38. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					

PARTE III

1 - Indique com um "X" a principal RAZÃO pela qual você trabalha nesta empresa.

Salário		Autonomia no trabalho		A falta de opção de outro emprego
Horário de trabalho		Reconhecimento		Prestígio da empresa
O trabalho que realizo		Benefícios oferecidos pela empresa		Possibilidade de treinamento
Ambiente de trabalho		Relacionamento com a chefia		As chances de progresso profissional

2 - Indique com um "X" o principal fator que geram mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho.

Falta de reconhecimento		Falta de valorização dos colaboradores
Salário		Falta de autonomia
Ambiente de trabalho ruim		Relacionamento com a chefia
O trabalho que realizo		Impossibilidade de crescimento profissional
Falta de treinamento		Outro: _____

3 - Desde que você iniciou a trabalhar no Supermercado Gama, **em relação ao ambiente de trabalho**, a empresa está:

Melhor do antes		Igual a antes		Pior do que antes
-----------------	--	---------------	--	-------------------

4 - Se você tivesse controle sobre a gestão do Supermercado Gama, o que você mudaria? Nesse espaço, deixe também seus elogios, sugestões e reclamações.

Obrigada pela sua participação.

APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS



CLIMA ORGANIZACIONAL DO SUPERMERCADO GAMA: UM DIAGNÓSTICO A PARTIR DAS PERCEPÇÃO DE SEUS COLABORADORES

Orientador(a):

Prof. Dr. (a) Vívian Flores Costa:

Acadêmica:

Clédia da Silva Lowe



ESTRUTURA DA APRESENTAÇÃO

- ❖ INFORMAÇÕES GERAIS.
- ❖ PERFIL DOS COLABORADORES.
- ❖ RESULTADOS: FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.
- ❖ RESULTADOS: PRINCIPAIS RAZÕES PELAS QUAIS TRABALHA NA EMPRESA; RESULTADOS: FATORES QUE GERAM MAIS INSATISFAÇÃO NO TRABALHO; AVALIAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA EMPRESA; SATISFAÇÃO GERAL.
- ❖ COMENTÁRIOS GERAIS

INFORMAÇÕES GERAIS – Questionário de Pesquisa

Parte I:

Questões de perfil

Parte II

38 questões sobre Clima Organizacional baseadas no Modelo de Martins (2008)

Parte III

Questões – principal razão pela qual trabalha na empresa; fatores de insatisfação; avaliação do ambiente de trabalho; e comentários gerais.

INFORMAÇÕES GERAIS

53 colaboradores respondentes.

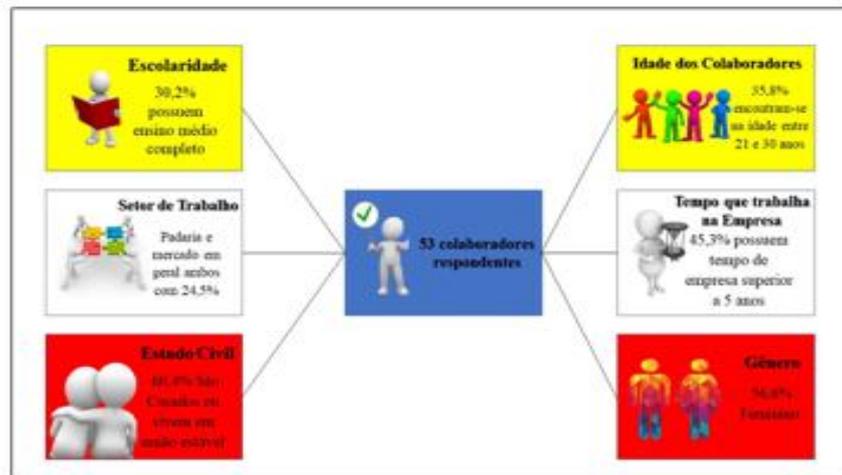
Referente a análise dos resultados obtidos:

Parte II: 38 questões sobre Clima Organizacional baseadas no Modelo de Martins (2008)

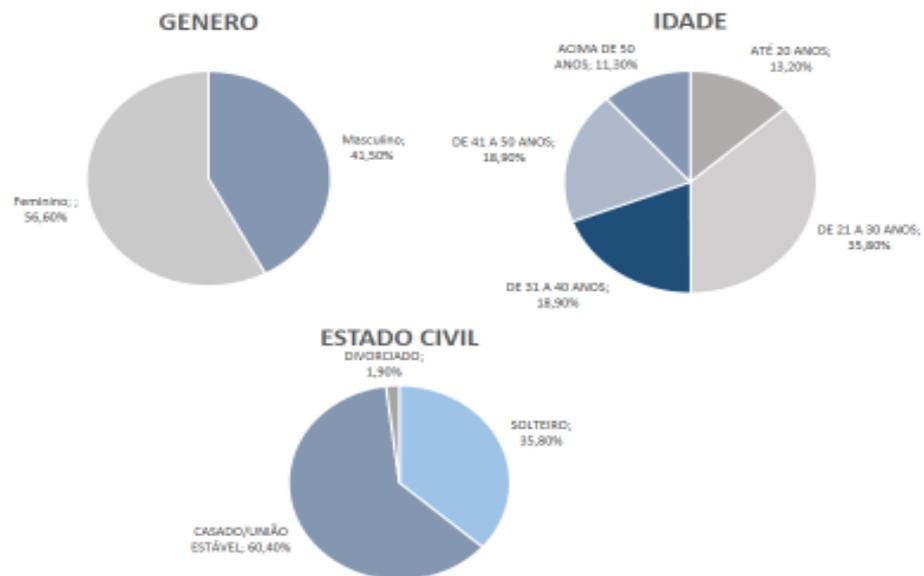
- como sugestão da autora considerou-se: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (não concordo nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente).

Parte I e II: Cálculos de frequência e média

PERFIL DOS COLABORADORES

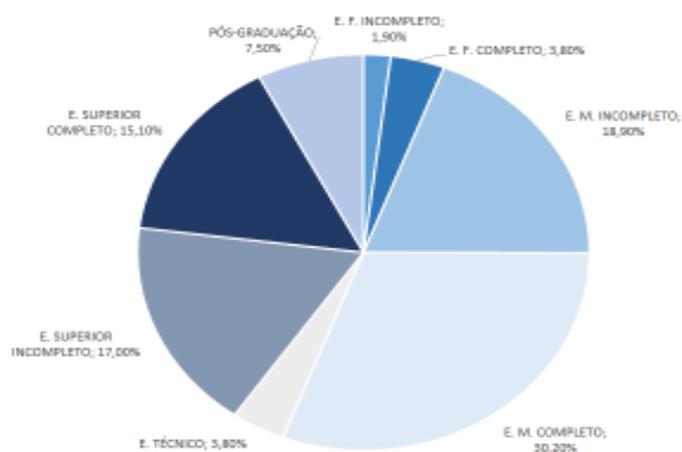


PERFIL DOS COLABORADORES



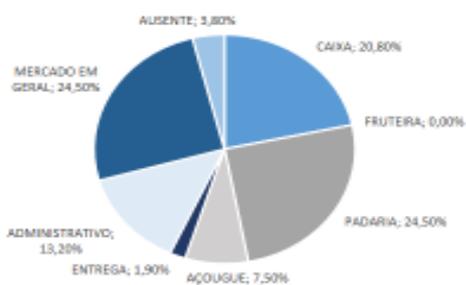
PERFIL DOS COLABORADORES

Escolaridade

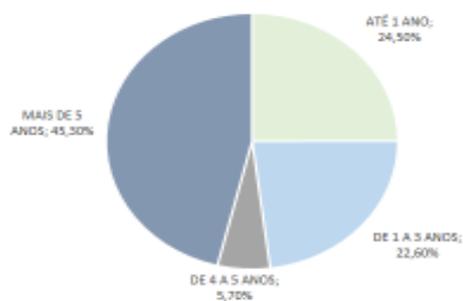


PERFIL DOS COLABORADORES

SETOR



TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA



RESULTADOS: FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	MÉDIA
I APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO		
1.	O meu setor é informado das decisões que o envolvem.	4,12
2.	Os conflitos são resolvidos no próprio setor.	4,00
3.	A empresa comunica, com antecedência, as mudanças feitas nos setores.	3,80
4.	Participo das decisões que afetam a mim e ao setor em que trabalho	2,50
5.	O chefe orienta o funcionário nas suas dúvidas.	4,12
6.	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,00
7.	Aqui, as tarefas são planejadas com antecedência.	2,50
8.	As mudanças nesta empresa são planejadas.	4,12
9.	A empresa aceita e reconhece as opiniões e contribuições de seus funcionários.	4,00
10.	Os funcionários são tratados com respeito, independente dos seus cargos.	3,80
11.	As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	2,50
12..	O chefe tem respeito pelos funcionários	4,12
13.	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,00
TOTAL		3,66
FATOR 2: RECOMPENSA		
14.	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação	3,63
15.	Esta empresa demonstra preocupação com saúde dos funcionários.	4,05
16.	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	3,84
17..	O trabalho bem feito é recompensado	3,72
18.	A empresa oferece salário compatível com a função.	3,78
19.	Os funcionários são valorizados pelos chefes dessa empresa.	3,80
TOTAL		3,80

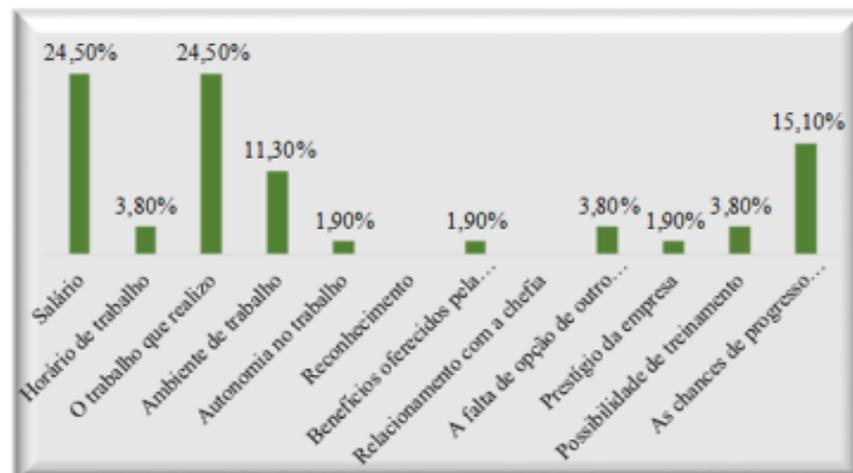
RESULTADOS: FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	MÉDIA
FATOR 3: CONFORTO FÍSICO		
20.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador	4,10
21.	Onde realizo meu trabalho é seguro, confortável e limpo	4,26
22.	A empresa oferece equipamentos adequados pra realizar minhas tarefas	4,40
23.	A empresa oferece acessibilidade aos portadores de deficiência.	4,36
24.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,12
25.	A empresa oferece treinamento e orientação para a prevenção de acidentes.	3,94
26.	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho são organizados e eficientes.	4,00
TOTAL		4,16
FATOR 4: CONTROLE / PRESSÃO		
27.	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	4,12
28.	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	4,00
29.	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,80
30.	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,50
TOTAL		3,60
FATOR 5: COESÃO ENTRE COLEGAS		
31.	O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.	3,84
32.	O clima de trabalho da meu setor é bom.	3,82
33.	O clima de trabalho da empresa é bom.	3,85
34.	A integração do novo funcionário ao grupo é bem aceita.	4,00
35.	Um colega com dificuldades é ajudado pelos outros colegas	4,24
36.	Existe integração entre colegas de setores diferentes nesta empresa	3,96
37.	As relações entre as pessoas deste setor é de cooperação	4,09
38.	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	4,01
TOTAL		3,97

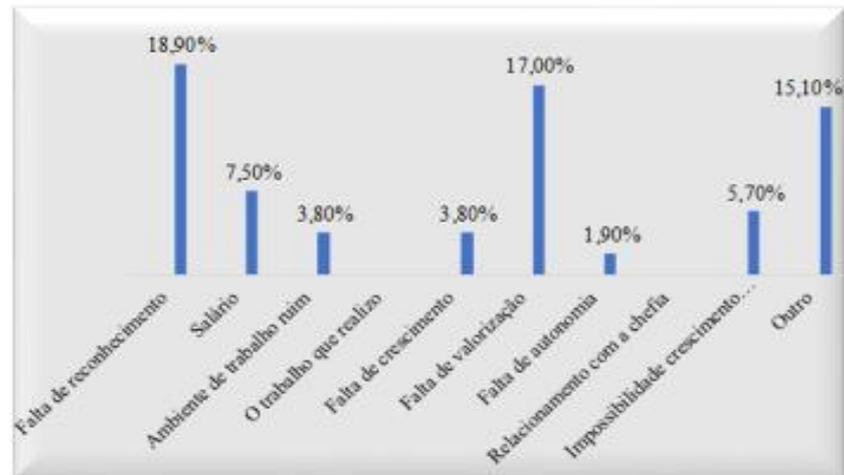
RESULTADOS: FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



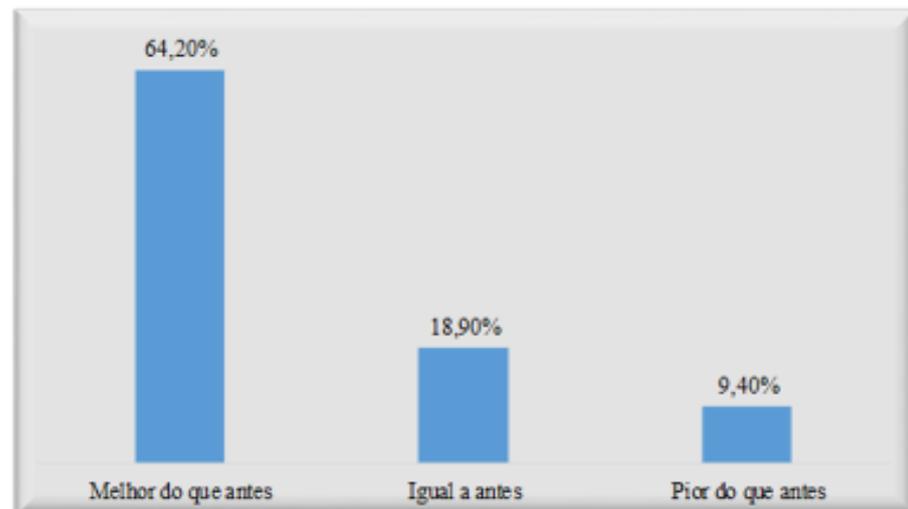
RESULTADOS: PRINCIPAL RAZÃO PELA QUAL TRABALHA NA EMPRESA



RESULTADOS: FATORES QUE GERAM MAIS INSATISFAÇÃO NO TRABALHO



RESULTADO EM RELAÇÃO AO AMBIENTE DE TRABALHO



RESULTADOS: COMENTÁRIOS GERAIS

Elogios, sugestões e reclamações:

<p>1º Colocar um sistema de som na padaria. 2º Se fosse possível faria um convênio com a UNIMED integrando todos os funcionários, com isso poderíamos ter um plano acessível e mais completo. Obs.: hoje existe um plano básico, porém como são poucos que participam se torna caro. Eu iria valorizar os mais antigos pois são eles que ajudam a empresa os obstáculos do dia a dia. E a empresa está de parabéns quanto as melhorias.</p>
<p>Os proprietários são pessoas humanas e tenho grande carinho por eles. Deveriam cobrar mais de algumas pessoas. Gosto muito do trabalho que realizo.</p>
<p>Ótimo ambiente de trabalho, com uma equipe bem liderada pelo chefe do setor.</p>
<p>Somente melhorar um pouco a padaria, principalmente no sábado, e os preços também (da padaria).</p>
<p>Começaria uma transformação de imediato no atendimento trocando peças quase em todos os setores inclusive no meu, pois eu acho que está faltando empenho de muitos inclusive de quem teria que dar exemplo.</p>
<p>Não mudaria, nada pois funciona muito bem. Mercado organizado, onde o cliente se sente satisfeito graças à boa gestão.</p>

Elogios, sugestões e reclamações:

<p>A empresa está no caminho certo, é claro que alguns percalços acontecem, pois não depende só da gestão, envolve outros setores e pessoas. Acho que estão todos de parabéns, pois não deve ser fácil manter sólida uma empresa desse porte ainda mais nos dias de hoje.</p>
<p>Ambiente bom, porém salário um pouco baixo.</p>
<p>Uma excelente empresa.</p>
<p>Só tenho elogios para essa empresa. Gosto muito de trabalhar aqui e fazer parte da equipe.</p>
<p>Melhor atendimento ao cliente, ter mais opções com produtos de marcas diferentes.</p>
<p>É uma empresa com bom atendimento uma boa qualidade e a equipe que trabalha está sempre se desenvolvendo para ter um bom rendimento para que a empresa cresça e tem uma boa visão pelos clientes entre outros. A empresa deveria ver melhor a contratação de alguns funcionários.</p>

Elogios, sugestões e reclamações:

Os horários de trabalho tornaria mais flexíveis.
Melhor atendimento aos clientes, ã estou dizendo que seja um mal atendimento, mas sempre podemos melhorar. Poderia ter mais freezer de bebidas geladas e com preço em todas as mercadorias. É uma empresa que valoriza nós funcionários e reconhece nosso trabalho.
Nada e tudo ótimo.
Acho que está bom assim.
Mudaria para ter mais compreensão com os funcionários . Mas reconheço que esse mercado tem uma total disponibilidade para o cliente.
Não tenho nada a declarar estou satisfeita com a empresa
Desburocratização de processos. Cronograma e escala de trabalho igualitária. Uso de informatização para simplificar processos. Valorização por pontuação ou outro método de avaliação do trabalho . Nem sempre o cliente é o foco Principal.

Elogios, sugestões e reclamações:

Mudaria a relação entre chefes e funcionários, salário .
Buscar cada vez mais melhor a questão de Marketing do mercado. Melhorar a comunicação entre chefe e funcionário , buscar não só a cobrança mas as vezes elogiar. Continuar com a colaboração entre os colegas.
Mudaria a questão dos horários na sexta- feira ou fazer um rodizio tendo a colaboração dos colegas, pois a gente desenvolve funções em outros setores ficando até mais tarde e quando isso acontece a gente é avisado de última hora sabendo que depois do horário temos nossos compromissos e as vezes perdemos por não sermos avisados antecipadamente. Depois da inauguração do mercado novo todos os setores aumentaram e o trabalho também e os setores ganharam um aumento nos funcionários e o nosso não. Também no horário do sábado de meio dia temos que ir pro pacote e as vezes falta mercadoria na loja. Depósito mal organizado pela parte de quem recebe largar de qualquer jeito os produtos, e isso acarreta na perda de tempo para quem abastece, as vezes perdendo 15 ou mais minutos para arrumar ou pegar um produto, onde se tivesse sido arrumado. Um pouco de falta de reconhecimento onde a gente faz o que é proposto, mas no final até quando cabe um elogio tem reclamação.

Elogios, sugestões e reclamações:

Teria que ter **mais autonomia, respeito** e precisaria de pessoas no comando que não tenham medo de resolver as coisas. Ficar sempre deixando as coisas do jeito que estão.

Colocaria um vale mensal de 150,00 mensal fora o salário, deveria haver uma **mudança no horário** de sábado de meio dia no setor de pacote para não tirar os repositores da loja. Falta de organização do depósito pela parte de quem recebe.

Mudaria a organização que são deixados as mercadorias no recebimento e os serviços que prestamos fora dos nossos setores e as vezes a gente **não se sente reconhecido** pelo nosso trabalho sempre tem reclamação até quando se cabe um elogio.

Eu mudaria a **relação entre os chefes e funcionários, alguns horários de trabalho e salário.**