



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
Curso de Graduação em Administração

ESTÉFANI COSTA DA SILVA

**ALINHAMENTO DE ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

RECANTO MAESTRO

2019



ESTÉFANI COSTA DA SILVA

**ALINHAMENTO DE ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Marcelo Pastoriza Tatsch

RECANTO MAESTRO

2019



ESTÉFANI COSTA DA SILVA

ALINHAMENTO DE ASPECTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Marcelo Pastoriza Tatsch

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Marcelo Pastoriza Tatsch
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. ^a Ranice Pedrazzi Pozzer
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Eloy Teixeira
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 28 de novembro de 2019.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família e a todos aqueles que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida, pelas pessoas que Tu colocaste em meu caminho e por mais esta vitória.

Agradeço a minha família, que em todos os momentos se fazem presentes em minha vida me dando apoio, força e motivação para ir além. Ao meu pai Sidnei, por todos os momentos que me passou sabedoria e me ensinou que devo sempre lutar pelos meus sonhos e ser digna das minhas conquistas. A minha mãe Rozalia, por todo apoio, compreensão, cumplicidade e companheirismo, por me ensinar, com a sua força, a ser forte. Aos meus irmãos Bruno e Lucas, por todos os momentos de alegria que me proporcionam e por serem meus pontos de paz. Eu amo vocês, obrigada!

Agradeço a todos os professores da AMF, por ensinar da forma mais incrível e pura a Administração.

Ao meu orientador Marcelo Tatsch, obrigada pelo incentivo e as palavras de apoio.

Obrigada a todos que, de alguma forma, contribuíram até aqui. É só o começo...

“A casa grande surta quando a senzala aprende a ler.”

RESUMO

O mercado de trabalho rotineiramente é impactado pelas mudanças que ocorrem globalmente motivadas pela busca de competitividade. Nesse sentido desenvolver e melhorar processos, capacitar as pessoas e buscar ferramentas que promovam melhorias na forma de gerir os negócios tornam-se imperativos. Um dos fatores que pode influenciar diretamente nos resultados da empresa são as pessoas. A gestão de pessoas é essencial para que uma organização consiga desenvolver os demais requisitos empresariais e, no que se refere as pessoas um dos indicadores que pode medir como a força de trabalho está preparada para contribuir com os resultados é o clima organizacional. Um bom ambiente de trabalho não é obtido apenas com remuneração atrativa. A relação com os colegas, superiores e a própria empresa devem estar harmônicos e, assim, cada colaborador pode desempenhar o seu potencial máximo. Um clima organizacional favorável pode influenciar colaboradores a ficarem satisfeitos com a realização do seu trabalho e com a empresa. Este estudo realizou uma pesquisa de clima organizacional com o objetivo de verificar o alinhamento de aspectos de clima organizacional de uma empresa do setor varejista na Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul. Questões motivacionais, Relacionamento interpessoal, Comunicação, Liderança, Remuneração, Estrutura e condições de trabalho, Carreira e Reconhecimento foram verificadas. Utilizou-se um questionário em escala de importância junto aos colaboradores da empresa e um questionário junto à gerência. O estudo, com caráter descritivo com enfoque quanti-qualitativo, foi aplicado no supermercado SuperMax, em setembro de 2019. Os resultados da pesquisa mostraram que os aspectos com maior satisfação dos colaboradores foram Estrutura e condições de trabalho, Liderança, Comunicação e Reconhecimento, quanto à gerência os aspectos mais importantes são Liderança, Reconhecimento, Relacionamento interpessoal e Estrutura e condições de trabalho. Com base nos resultados, concluiu-se, portanto, que o estudo acerca do clima organizacional é importante para mensurar o nível satisfação dos colaboradores, onde a pesquisa de clima organizacional realizada na empresa em estudo irá ajudá-la a ver os seus pontos positivos e negativos, possibilitando melhorar os negativos e assim estar em constante melhoria no seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: clima organizacional; motivação; indicadores de desempenho; varejo; resultados.

ABSTRACT

The labor market is routinely impacted by changes that occur globally driven by the pursuit of competitiveness. In this sense, developing and improving processes, empowering people and seeking tools that promote improvements in the way business is managed are imperative. One of the factors that can directly influence company results is people. People management is essential for an organization to be able to develop other business requirements, and for people one of the workforce is prepared to contribute to results is the organizational climate. A good work environment is not only achieved with attractive remuneration. Relationships with colleagues, superiors and the company itself must be harmonious and thus each employees can fulfill his or her full potential. A favorable organizational climate can influence employees to be satisfied with their work and the company. This study conducted an organizational climate survey to verify the alignment of organizational climate aspects of a retail company in the Central Region of Rio Grande do Sul State. Motivational Issues, Interpersonal Relationship, Communication, Leadership, Remuneration, Structure and working conditions, Career and Recognition were verified. An important scale questionnaire was used with the company's employees and a questionnaire with the management. The descriptive study with a quantitative and qualitative approach was applied at SuperMax supermarket in September 2019. The survey results showed that the aspects with the highest employee satisfaction were Structure and working conditions, Leadership, Communication and Recognition, as well as management the most important aspects are Leadership, Recognition, Interpersonal Relationship and Structure and working conditions. Based on the results, it was concluded, therefore, that the study about the organizational climate is important to measure the employee satisfaction level, where the organizational climate survey conducted in the company under study will help to see its positive and negative points, making is possible to improve the negatives and thus be constantly improving in your work environment.

Keywords: organizational climate; motivation, performace indicators, retail, results.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Organograma SuperMax | 16 |
| Figura 2 - Plano de coleta de dados | 17 |
| Figura 3 - Faixa etária | 18 |
| Figura 4 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?..... | 20 |
| Figura 5 - Você acha que o serviço realizado por você? | 20 |
| Figura 6 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza? | 21 |
| Figura 7 - Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização..... | 21 |
| Figura 8 - Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa? | 22 |
| Figura 9 - Questões motivacionais..... | 22 |
| Figura 10 - Há respeito entre os funcionários, independente de seus cargos? | 23 |
| Figura 11 - O clima de trabalho entre a equipe é bom? | 23 |
| Figura 12 - Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente?..... | 24 |
| Figura 13 - Existe um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal quanto profissional?..... | 25 |
| Figura 14 - Os funcionários sentem-se seguros em expressar suas opiniões? | 25 |
| Figura 15 - Relacionamento interpessoal? | 26 |
| Figura 16 - Você conhece as prioridades e objetivos da empresa? | 26 |
| Figura 17 - Você foi instruído com clareza sobre as funções a realizar?..... | 27 |
| Figura 18 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?..... | 27 |
| Figura 19 - Existe comunicação entre todos os membros da equipe? | 28 |
| Figura 20 - Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho? | 28 |
| Figura 21 - Você possui fácil comunicação com os outros departamentos?..... | 29 |
| Figura 22 - É comunicado em tempo adequado sobre as mudanças na empresa? | 29 |
| Figura 23 - Comunicação | 30 |
| Figura 24 - O superior imediato incentiva o trabalho em equipe? | 30 |
| Figura 25 - Você considera bom o relacionamento com o seu superior imediato?..... | 31 |
| Figura 26 - Você considera o seu superior imediato um bom líder? | 31 |
| Figura 27 - O superior imediato tem facilidade em relacionar-se com os seus subordinados?..... | 32 |
| Figura 28 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?..... | 32 |
| Figura 29 - Liderança | 33 |
| Figura 30 - Você considera sua remuneração adequado ao trabalho que faz? | 33 |
| Figura 31 - Você se sente satisfeito com a sua remuneração? | 34 |
| Figura 32 - A empresa paga a remuneração de acordo com a média da região?..... | 34 |
| Figura 33 - A sua remuneração atende as suas necessidades pessoais?..... | 35 |
| Figura 34 - Remuneração | 35 |
| Figura 35 - A infraestrutura para seu trabalho é adequada (equipamentos, mobília)? ... | 36 |
| Figura 36 - A empresa disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho (vestimenta, ferramentas)? | 36 |
| Figura 37 - A empresa tem cumprido com as suas obrigações em matéria de Higiene e Segurança do trabalho?..... | 37 |

| | |
|---|----|
| Figura 38 - Estrutura e condições do trabalho | 37 |
| Figura 39 - Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização? | 38 |
| Figura 40 - Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias? | 38 |
| Figura 41 - A organização oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e..... | 39 |
| Figura 42 - Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?..... | 39 |
| Figura 43 - Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa? | 40 |
| Figura 44 – Carreira | 40 |
| Figura 45 - Você se sente valorizado pela empresa? | 41 |
| Figura 46 - Você considera que o seu potencial tem sido adequadamente aproveitado? | 41 |
| Figura 47 - A empresa reconhece os bons funcionários?..... | 42 |
| Figura 48 - A empresa preocupa-se com o funcionário? | 42 |
| Figura 49 – Reconhecimento..... | 43 |
| Figura 50 - Análise geral das categorias | 44 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Quadro de alocação dos colaboradores..... | 16 |
| Quadro 2 – Gênero..... | 17 |
| Quadro 3 – Formação educacional..... | 18 |
| Quadro 4 – Tempo de empresa..... | 19 |
| Quadro 5 – Função..... | 19 |
| Quadro 6 – Sugestões..... | 44 |
| Quadro 7 - Gerência e os aspectos de clima..... | 46 |
| Quadro 8 – Gerência X Colaboradores..... | 46 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 1 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 2 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 2 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 2 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 3 |
| 2.1 | CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 3 |
| 2.1.1 | Conceituação..... | 4 |
| 2.1.2 | Fator humano | 5 |
| 2.1.3 | Ambiente de trabalho | 6 |
| 2.1.4 | Abordagens do clima organizacional | 7 |
| 2.1.5 | Pesquisa de clima organizacional..... | 7 |
| 2.1.6 | Modelos de estudo do clima organizacional..... | 8 |
| 3 | MÉTODO | 15 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 15 |
| 3.1.1 | Quanto a natureza da pesquisa | 15 |
| 3.1.2 | Quanto aos objetivos da pesquisa | 15 |
| 3.1.3 | Quanto a abordagem..... | 15 |
| 3.1.4 | Quanto aos procedimentos da pesquisa | 16 |
| 3.1.5 | Quanto ao método científico para a coleta de dados da pesquisa | 16 |
| 3.2 | PLANO DE COLETA DE DADOS | 16 |
| 3.3 | DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO..... | 17 |
| 4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS | 18 |
| 4.1 | PERFIL DOS COLABORADORES | 18 |
| 4.2 | QUESTÕES MOTIVACIONAIS | 21 |
| 4.2.1 | Análise geral do aspecto | 23 |
| 4.3 | RELACIONAMENTO INTERPESSOAL..... | 24 |
| 4.3.1 | Análise geral do aspecto | 27 |
| 4.4 | COMUNICAÇÃO | 27 |
| 4.4.1 | Análise geral do aspecto | 31 |
| 4.5 | LIDERANÇA | 31 |
| 4.5.1 | Análise geral do aspecto | 34 |
| 4.6 | REMUNERAÇÃO..... | 34 |
| 4.6.1 | Análise geral do aspecto | 36 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.7 | ESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO..... | 37 |
| 4.7.1 | Análise geral do aspecto | 38 |
| 4.8 | CARREIRA | 38 |
| 4.8.1 | Análise geral da categoria..... | 41 |
| 4.9 | RECONHECIMENTO..... | 42 |
| 4.9.1 | Análise geral da categoria..... | 44 |
| 4.10 | SUGESTÕES DOS COLABORADORES | 44 |
| 4.11 | ANÁLISE GERAL DOS ASPECTOS | 45 |
| 4.12 | SUGESTÕES DE MELHORIA | 47 |
| 5 | CONCLUSÕES | 48 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS | 49 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 50 |
| | APÊNDICE A – Pesquisa de clima organizacional..... | 53 |
| | APÊNDICE B – Pesquisa com a gerência | 56 |

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que ocorrem no mundo e conseqüentemente no mercado de trabalho faz com que as empresas busquem cada vez mais aprimorar seus processos, produtos e serviços, logo este cenário torna-se altamente competitivo. Portanto, é necessário que se encontre formas de gerenciar não somente os processos, mas também as pessoas que compõem uma empresa.

Segundo Meneghetti (2013) “é preciso saber configurar um corpo orgânico a partir de vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo.” Neste sentido, as empresas precisam desenvolver estratégias para que se mantenham competitivas em meio ao mercado de trabalho por meio do gerenciamento de todos os seus âmbitos e aspectos.

Uma vez que o clima organizacional pode impactar diretamente nos resultados de uma empresa, olhar internamente para as engrenagens que fazem o negócio funcionar para obter resultados expressivos se torna relevante pois o colaborador de hoje não está somente buscando uma boa remuneração. Um ambiente de trabalho positivo pode incentivar e impulsionar o colaborador a produzir mais e facilitar a conquista de bons resultados organizacionais. Os profissionais que fazem parte de uma empresa necessitam de um ambiente de trabalho cuja relações com os colegas, com os seus superiores, e com a empresa em si estejam em harmonia para propiciar bem-estar na realização de suas funções. Neste sentido, possuir um clima organizacional positivo influencia na forma como os colaboradores veem a organização e na sua satisfação para com a realização do seu trabalho e com a empresa.

A empresa estudada pertence ao setor do varejo e está localizada na cidade de Faxinal do Soturno – RS, portanto o presente trabalho abordará o alinhamento dos aspectos do clima organizacional, visando propor ações de melhoria ao ambiente de trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos aspectos compõem um ambiente de trabalho, como por exemplo as condições físicas do trabalho, as oportunidades de carreira oferecidas aos colaboradores, o relacionamento interpessoal, a comunicação, a remuneração, a realização profissional, entre outros. Portanto, para cada empresa alguns aspectos relacionados ao seu ambiente de trabalho são considerados mais relevantes que outros. Deste modo, para aqueles aspectos cuja empresa considera mais relevante é necessário um bom índice de satisfação dos colaboradores para que haja harmonia no ambiente de trabalho.

Diante disso, definiu-se o problema de pesquisa: Há alinhamento dos aspectos do clima organizacional na empresa Supermercado Max?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o alinhamento dos aspectos do clima organizacional na empresa Supermercado SuperMax.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a satisfação dos funcionários quanto aos aspectos de clima organizacional.
- Identificar a importância dos aspectos de clima organizacional para a gerência.
- Propor planos melhoria frente aos resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido as constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, as empresas precisam estar em constante evolução, e com isso é necessário analisar constantemente o seu ambiente de trabalho e os níveis de satisfação dos colaboradores.

O capital humano vem a ser o maior diferencial competitivo de uma empresa, composto por atributos que um indivíduo dispõe e que são de total valor para a empresa, sendo assim, passa a ser um fator importante para que as empresas superem os desafios. Segundo Guerra (2001, p. 53) “o diferencial controlador, o fator de produção, não mais será representado por bens materiais e sim pelo Capital Intelectual [...]”.

O clima organizacional pode impactar no desempenho dos colaboradores e consequentemente nos resultados organizacionais, portanto o gerenciamento do clima organizacional é a premissa para satisfazer e aumentar a performance de uma equipe, e para tanto é necessário dispor de uma ambiente de trabalho onde as condições sejam favoráveis para que os colaboradores sintam-se satisfeitos e motivados a realizar as suas funções.

A gestão do clima organizacional pode trazer contribuições no que diz respeito a produtividade, e verificar os indicadores de clima organizacional que revelam o grau de

satisfação dos colaboradores torna-se relevante, cabe a gestão saber identificá-los, interpretá-los e criar medidas de ação com base no que foi detectado. (CERVO; XAUSA, 2011).

A realização desse estudo torna-se viável para a pesquisadora devido ao seu interesse na área comportamental, para a comunidade acadêmica pois as informações geradas neste estudo poderão ser utilizados para melhor compreensão da importância de se manter o colaborador com índices positivos de satisfação, além de favorecer a empresa em estudo promovendo melhorias em seu ambiente de trabalho.

Deste modo o presente trabalho foi desenvolvido para realizar verificar o alinhamento dos aspectos do clima organizacional na empresa supermercado SuperMax e diante dos resultados propor planos de melhorias objetivando otimizar o ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Neves (2009), as pesquisas sobre clima organizacional ocorrem há alguns anos, porém os aspectos acerca de sua definição ainda são turvos. Segundo a autora, clima organizacional é confundido com outros constructos tais como: clima psicológico, satisfação no trabalho e cultura organizacional. Neste sentido a autora relata:

Faz-se sempre necessário, ao se estudar clima, a realização de uma extensa revisão da literatura, focando principalmente na identificação de temas importantes a serem trabalhados na organização e, além disso, pensando na qualidade das relações entre os trabalhadores e conseqüentemente nos negócios das organizações. (NEVES, 2009, p. 20)

Ainda de acordo com a autora, é comum que as definições acerca de clima se refiram a “percepção” e “interação” e, devido a isso, pode-se concluir que a definição de clima organizacional é a percepção compartilhada entre colaboradores, obtida da interação entre eles com o ambiente de trabalho.

A forma como o colaborador percebe a empresa em que trabalha é a base para a concepção do clima organizacional, logo o conjunto de sentimentos percebidos e compartilhados entre os funcionários de uma empresa podem influenciar na sua motivação e satisfação negativa ou positivamente. O clima pode referir-se a uma empresa inteira ou apenas a um setor ou departamento.

Cada empresa possui um clima que se difere, logo as características e aspectos referentes ao ambiente de trabalho são distintas bem como os indivíduos e as suas percepções acerca de um fator.

Existem vários fatores que impactam na forma como um funcionário percebe e sente o ambiente de trabalho. A forma como uma organização exige que sejam feitas as suas práticas de trabalho, o salário que proporciona, o modo como dispõe de sua hierarquia, as instalações que oferece bem como as relações entre chefes e subordinado e entre colegas são geradores de percepções e sentimentos e impactam na satisfação, insatisfação e motivação do funcionário e a soma das percepções individuais e de todos os membros da organização geram o clima organizacional. Logo dar ênfase ao clima é uma forma de identificar se as práticas organizacionais influenciam ou não na produtividade dos membros. (MAXIMIANO, 2000).

Analisar o clima organizacional torna-se um diferencial pois permite conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e conseqüentemente identificar quais os aspectos que podem ser melhorados para obter uma melhor qualidade do ambiente de trabalho, assim como a qualidade de vida e das relações dentro da empresa ocasionando na qualidade dos resultados e serviços prestados pelas empresas. (PEREIRA, 2006)

2.1.1 Conceituação

Há muitos conceitos acerca de clima organizacional, entretanto todos são providos partindo de uma mesma ideia: clima organizacional é a percepção dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho. Deste modo clima organizacional pode ser entendido como o que se define a partir do ambiente interno de trabalho percebido pelos colaboradores que pode influenciar na execução de suas funções e, portanto, impactar nos objetivos organizacionais.

O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. (RIZZATTI, 2002, p.25)

De acordo com a conceituação de Cervo e Xausa (2011) e Pereira (2006) clima é

conjunto de concepções acerca do ambiente de trabalho e várias dimensões da organização que são partilhadas entre os funcionários. Logo, funciona como um indicador que revela estas percepções acerca de como os funcionários se sentem no âmbito organizacional e como isso impacta, direta ou indiretamente, na satisfação ou insatisfação.

Coda apud Cervo e Xausa (2011, p. 90) define clima organizacional como sendo o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. O autor ainda informa que o clima está ligado

às percepções, interpretações e reações dos funcionários sobre todas as dimensões da organização levando a gestão do clima dar ênfase as percepções e divergências que venham a intervir o modo como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho.

Para Guerra (2001, p. 56) clima interno pode ser metaforizado como sendo uma fotografia que capta as nuances de um dado momento particular de algo que fora construído ao longo do tempo, revelando traços culturais.

É o que revela a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, isto é, como se sente no âmbito organizacional e como isso impacta na satisfação ou insatisfação. Esta percepção engloba todo um conjunto de normas, processos, tradições as quais influenciam nos pensamentos e sentimentos do funcionário em relação a organização. (CERVO; XAUSA, 2011).

2.1.2 Fator humano

As pessoas são o maior diferencial em uma organização, pois é um recurso de valor visto como o capital intelectual que dá a vantagem competitiva perante o mercado. As organizações, hoje em dia, estão passando a reconhecer este valor, pois o capital humano é o que detêm o conhecimento, habilidade e técnica necessária para desempenhar as atividades.

Diante disto, é necessário disponibilizar um ambiente de trabalho onde as pessoas possam desenvolver a sua melhor performance e conseqüentemente contribuir para atingir os objetivos organizacionais.

Também, diante das condições em que o mercado se encontra, parte da vida das pessoas se resumem em trabalhar, trabalham para as organizações nas organizações, e é por este motivo que é necessário disponibilizar de ambiente de trabalho positivo tanto para as pessoas quanto para as organizações. (LUZ, 2001)

A organização deve ser vista como um local onde as pessoas possam desenvolver o seu trabalho de forma eficaz, produtiva e satisfatória, desta forma é necessário fazer uma análise acerca do ambiente de trabalho onde estas pessoas estão inseridas. Uma forma de fazer esta análise é através do estudo de clima organizacional, ou seja, tendo em vista que o ambiente de trabalho é um dos fatores para que as pessoas cumpram suas funções efetivamente é importante buscar por ferramentas e modos de gestão que “fornecem os indicadores de satisfação ou insatisfação dos empregados, fornecendo elementos para a tomada de ações gerenciais.” (GUERRA, 2001, p. 55).

2.1.3 Ambiente de trabalho

Os colaboradores podem ser o maior diferencial de uma organização, pois é um recurso de valor visto como o capital intelectual que detém conhecimento, habilidades e técnicas necessárias para desempenhar as atividades. As organizações, atualmente, estão reconhecendo este valor, pois o capital humano é o que pode trazer vantagem competitiva perante o mercado. (GUERRA, 2001)

Segundo Luz (2001) diante das condições em que o mercado se encontra, parte da vida das pessoas se resumem em trabalhar, trabalham para as organizações nas organizações, e é por este motivo que é necessário disponibilizar de um ambiente de trabalho positivo tanto para as pessoas quanto para as organizações.

A organização deve ser vista como um local onde as pessoas possam desenvolver o seu trabalho de forma eficaz, produtiva e satisfatória, desta forma é necessário fazer uma análise acerca do ambiente de trabalho onde as pessoas estão inseridas. Uma forma de fazer esta análise é através do estudo de clima organizacional, ou seja, tendo em vista que o ambiente de trabalho é um dos fatores para que as pessoas cumpram suas funções efetivamente é importante buscar por ferramentas e modo de gestão que dê “ os indicadores de satisfação ou insatisfação do empregados, fornecendo elementos para a tomada de ações gerenciais.” (GUERRA, 2001, p. 55).

Através dos estudos e análises do clima organizacional é possível manter um ambiente favorável aos colaboradores, onde índice de produtividade pode aumentar e conseqüentemente os resultados/lucros. Logo, é importante que se tenha um ambiente de trabalho positivo criando assim condições favoráveis à motivação dos colaboradores. (MOREIRA,2008).

Ainda nos dias de hoje se encontra indivíduos realizando as suas funções em condições de trabalho precárias como por exemplo, pouca iluminação, pouca ventilação, falta de material necessário a realização do trabalho etc. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho agradável e favorável ao desempenho dos colaboradores pode motivá-los e, logo um funcionário motivado e satisfeito com o seu ambiente de trabalho pode aumentar a sua produtividade e proporcionar também o aumento da competitividade da organização.

2.1.4 Abordagens do clima organizacional

Segundo Cervo e Xausa in Accorsi et. Al (2011) há diferentes tipos de abordagens acerca do clima organizacional, onde cada uma delas apontam aspectos de sua origem e estrutura.

- Abordagem estrutural: nesta abordagem o clima organizacional se dá pelos fatores estruturais da organização independente dos indivíduos, ou seja, as características objetivas da organização serão as influenciadoras das percepções e sentimentos.
- Abordagem perceptiva: aqui, o indivíduo passa a ser um ter um papel ativo, onde o clima organizacional é construído a partir de seu estado interior.
- Abordagem interativa: essa abordagem considera que o clima organizacional se origina, além do estado interior do indivíduo, também das relações sociais dentro da organização, ou seja, das trocas comunicativas entre os indivíduos e de suas percepções acerca das condições organizacionais.
- Abordagem cultural: nesta abordagem é buscado a integração entre cultura e clima, que considera o clima organizacional influenciado pela cultura da organização. Ou seja, o clima é produzido através da cultura na medida em que ela, através dos seus elementos, molda as percepções dos indivíduos, tanto em conjunto quanto individual.

2.1.5 Pesquisa de clima organizacional

Segundo Moreira (2008) “é fundamental conhecer a opinião dos colaboradores sobre os mais diversos itens que influenciam direta e indiretamente o clima organizacional.” Ainda segundo a autora a melhor forma de analisar a satisfação dos colaboradores em relação a empresa é através da pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta para coletar dados e transformá-los em informações importantes a respeito da satisfação dos colaboradores com a empresa e o ambiente de trabalho. Diante disso a pesquisa de clima organizacional permite a empresa ter um diagnóstico sobre a sua situação atual e a partir disso planejar e implementar ações de melhoria em seu ambiente de trabalho. (MOREIRA, 2008)

O estudo do clima organizacional é uma ferramenta que pode indicar não somente problemas acerca das relações entre colaboradores, mas também sobre a estrutura que a organização dispõe, ou seja, é um instrumento que proporciona se ter um diagnóstico acerca

do ambiente de trabalho indicando como está o clima organizacional, sobre problemas tanto na estrutura, no ambiente em si e a partir disto implementar melhorias. (RIZZATTI, 2002).

Fatores como satisfação, motivação, relacionamento com superiores e com os colegas de trabalho, regulamento e políticas são influências as quais os funcionários de uma empresa sofrem do ambiente e que atuam sobre as suas emoções. Este conjunto de emoções e sentimentos experimentados e presenciados pelos funcionários bem como os seus efeitos sobre o ambiente de trabalho concebem o clima organizacional. Desta forma, é importante medir estes fatores que influenciam nos sentimentos e comportamentos das pessoas para que o gestor identifique quais os pontos fortes e quais os que precisam ser melhorados dentro da empresa. O instrumento para essa medição, é a pesquisa de clima organizacional que com o seu resultado poderão ser tomadas decisões para reorganizar o ambiente de trabalho e traçar um novo estilo de gestão. (SEBRAE NACIONAL, 2017).

Para Rizzatti (2002) um estudo do clima auxilia na identificação dos objetivos bem como na tomada de decisão, ou seja, com este instrumento é possível identificar os pontos fortes e fracos para que seja possível a implementação de um plano de ação que vise satisfazer os funcionários. Porém para que este instrumento seja efetivo é preciso que se tenham muito claro e definido quais serão os indicadores que serão usados para fazer um estudo de clima.

À medida que o clima organizacional transparece, aumenta o grau de satisfação dos funcionários com a empresa que trabalham. Portanto, quando uma organização se mantém em perfeita harmonia, integrando as dimensões sociais, econômicas, tecnológicas, o resultado, ou a soma, disto, é qualidade positiva na vida dos funcionários e na comunidade onde vivem. (PEREIRA, 2006, p.26).

2.1.6 Modelos de estudo do clima organizacional

Para avaliar o clima organizacional faz-se uso da pesquisa de clima organizacional, através de um questionário. Segundo Rizzatti (2002) há duas formas básicas de realizar uma pesquisa de clima organizacional: na primeira adota-se um conjunto de aspectos específico já validados na literatura e na segunda cria-se o próprio modelo.

- Modelo de Litwin e Stringer (1968) - este modelo de medição de clima organizacional considera os seguintes fatores:

- Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus ceticismo e punições;
- Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser aplicado em empresas de grande porte, permitindo comparar os resultados obtidos nas empresas pesquisados evidenciando diferentes tipos de clima organizacional em empresas com políticas de recursos humanos distintas. (BISPO, 2006).

De acordo com Ahrens; Timossi e De Francisco (2014) este modelo apresenta poucos indicadores para pesquisa, o que não permite obter uma análise total do ambiente de trabalho a ser estudado.

- Modelo de Sbragia (1983) - neste modelo é abordado o ambiente organizacional, sendo composto por vinte dimensões, sendo que além de estrutura, conformidade, recompensa, padrões, conflitos e identidade já abordados, também há:
 - Cooperação: descreve o quanto à amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
 - Estado de tensão: indica o grau com que as pessoas agem e decidem de forma lógica e racional antes do que emocionalmente;
 - Ênfase na participação: descreve o quanto estão envolvidos os membros da organização no processo decisório e na aceitação de ideias e sugestões;
 - Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração oferece flexibilidade para que as pessoas definam seus métodos de trabalho;

- Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, evidenciando o lado humanista da empresa;
- Autonomia presente: reflete o grau de liberdade que os colaboradores detêm em relação a seus patrões e as suas decisões;
- Prestígio obtido: demonstra a percepção das pessoas em relação a sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância existente: indica o grau de tolerância da empresa com os erros das pessoas, agindo de forma construtiva;
- Clareza percebida: descreve o quanto a organização 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 avanço profissional;
- Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização oferece de recursos necessários para que as pessoas possam desempenhar suas funções;
- Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho acima do padrão, ou seja, valorização do esforço diferenciado;
- Forma de controle: monitora os indicadores de desempenho para melhorias contínuas, em vez de usá-las como regras de punição.

O modelo de Sbragia, segundo Bispo (2006), foi baseado no modelo de Litwin e Stringer (1986) e elaborado a partir de um estudo realizado em 13 instituições de pesquisa de natureza governamental no Brasil, possuindo uma maior abrangência de fatores/indicadores. Ou seja, este é um modelo mais amplo, contendo maior incidência de indicadores possibilitando um estudo mais vasto acerca do clima organizacional.

- Modelo de Kolb et. al. (1986):
 - Conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais deve-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
 - Responsabilidade: responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
 - Padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
 - Recompensas: o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
 - Clareza organizacional: o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
 - Calor e apoio: o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
 - Liderança: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

O modelo de Kolb, buscou aperfeiçoar o modelo de Litwin e Stringer, contendo menor incidência de fatores/indicadores. Neste modelo, Kolb procurou validar se existia relações entre os fatores desenvolvidos com aspectos motivacionais, estabelecendo uma relação entre clima e motivação. (MOÇO, 2011)

- Modelo de Luz (1995) - neste modelo há dezoito fatores para dispor em um questionário de pesquisa de clima organizacional:
 - O trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
 - Integração interdepartamental/ integração funcional: busca avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
 - Salário: verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado;
 - Supervisão: mensura o grau de satisfação dos funcionários em relação aos supervisores, analisando a competência, organização, relacionamento e feedback;
 - Comunicação: descreve o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa;
 - Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional;
 - Relacionamento Interpessoal: descreve o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e sua chefia e com a própria organização;
 - Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos;
 - Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões;
 - Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
 - Condições físicas de trabalho: identificação do grau de conforto das instalações da organização;
 - Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários bem como o grau de satisfação dos mesmo em relação ao sindicato;
 - Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas;
 - Participação: identifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa;
 - Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento;

- Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providencias tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
- Objetivos organizacionais: identifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional;
- Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam pela consecução de resultados.

O modelo de LUZ, segundo Ahrens; Timossi e De Francisco (2014), aborda uma quantidade maior de fatores/indicadores possibilitando uma pesquisa mais aprofundada sobre o clima organizacional.

- Modelo de Rizzatti (1995) - este modelo foi elaborado e utilizado em um estudo com finalidade de analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. São os fatores:
 - Imagem e avaliação;
 - Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
 - Organização e condições de trabalho;
 - Relacionamento interpessoal;
 - Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
 - Satisfação pessoal.

Segundo Bispo (2006), o modelo de Rizzatti permite avaliar o clima organizacional de forma mais completa, porém é um modelo que não pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa tendo em vista que foi elaborado para fazer um levantamento do clima organização em universidades federais, desta forma para que este modelo seja utilizado em empresas de outras áreas é necessário que seja devidamente adaptado de acordo com as necessidades.

- Modelo de Coda (1997) - este modelo foi desenvolvido em um estudo acerca do clima organizacional em diferentes organizações brasileira de grande porte dos setores público e privado. Além da Liderança já relatada por Kolb et. Al. (1996) tem-se os seguintes fatores a serem abordados:

- Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais a disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- Maturidade empresarial: fornecimento de informações a comunidade sobre as atividades e objetivos da organização, compreensão adequada pelos membros da organização sobre pressão exercida pelo mercado, concorrentes e dos clientes, real consideração das pessoas com maior patrimônio e comportamento compatível com essas crenças, valorização de padrões de desempenho;
- Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa;
- Valorização profissional: estímulo a formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e avanço profissional oferecidas, atendimento de aspirações e expectativas de progresso, qualidade de desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções, prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos;
- Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento facilitador de integração da empresa;
- Sentido de trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento delas até o final por parte da alta direção;
- Política global de recursos humanos: importância atribuída ao RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar diversidades de opiniões;
- Acesso: continuidade de realizar da mesma forma o trabalho até o final da carreira.

O modelo de Coda é o modelo mais recente dentre os demais apresentados. Segundo Coda (1997) sob a visão dos colaboradores as empresas não conseguem estabelecer uma filosofia de gestão que se adeque ao seu modo de funcionamento, portanto com a elaboração de seu modelo de pesquisa buscou-se desenvolver fatores/indicadores que fizessem mais sentido para cada empresa.

3 MÉTODO

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. (PRADANOV E FREITAS, 2013, p. 14).

Sendo assim, o presente capítulo descreve a trajetória metodológica desenvolvida para o alcance do objetivo geral e dos específicos deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Quanto a natureza da pesquisa

Segundo Pradanov e Freitas (2013, p.20) “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”.

Assim, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza aplicada a respeito do clima organizacional vivenciada pelos colaboradores e o gestor da empresa supermercado SuperMax. O estudo está em consonância com o conceito de pesquisa aplicada apresentado por Pradanov e Freitas (2013, p. 51), que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.”

3.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Para contemplar os objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, pois segundo Pradanov e Freitas (2013) neste tipo de pesquisa o pesquisador não interfere nos fatos observados, apenas descreve a característica de determinado fenômeno envolvendo a coleta de dados por meio de questionários e observação, geralmente assumindo a forma de Levantamento.

3.1.3 Quanto a abordagem

Para Pradanov e Freitas (2013, p.69) a pesquisa com enfoque quantitativo “significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Ainda segundo o autor, este tipo de pesquisa requer a utilização de ferramentas estatísticas com as quais deve-

se “formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação” (p.70).

A pesquisa com enfoque qualitativo não requer o uso de técnicas estatísticas, ou seja, “o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. (SILVA E MENEZES, 2005, p. 20).

Considerando os argumentos de Pradanov e Freitas (2013) e Silva e Menezes (2005) a pesquisa é classificada como quantitativa e qualitativa, visto que foi utilizado um questionário com perguntas fechadas e uma pergunta aberta

3.1.4 Quanto aos procedimentos da pesquisa

Para Pradanov e Freitas (2013, p. 60):

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendo como uma categoria de investigação que tem como objetivo o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. (PRADANOV E FREITAS, 2013, p.60)

Deste modo, o procedimento desta pesquisa classifica-se como um estudo de caso.

3.1.5 Quanto ao método científico para a coleta de dados da pesquisa

Para esta pesquisa, o método científico para a coleta de dados é classificado como do tipo questionário pois foi utilizado um questionário para a coleta de dados, o qual foi respondido pelos colaboradores da empresa objeto de estudo e sem a presença da pesquisadora.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi proveniente de dados obtidos através de dois questionários. O primeiro é uma pesquisa de clima organizacional aplicada junto aos colaboradores da empresa, com o escopo de coletar informações referentes a percepção deles quanto ao ambiente de trabalho. Para a pesquisa de clima organizacional utilizou-se um questionário baseado no modelo de Luz (1995), onde as questões elaboradas tiveram como base os seguintes aspectos: Questões motivacionais, Relacionamento interpessoal, Comunicação, Liderança, Remuneração, Estrutura e Condições de trabalho, Carreira e Reconhecimento. O

questionário era por escala de importância atribuída da seguinte forma: Sempre; Quase Sempre; Raramente; Nunca. Além destes aspectos foram dispostas questões para qualificar o perfil dos colaboradores entrevistados.

O segundo questionário foi aplicado junto a gerência para que ela pudesse dispor em ordem de importância para a empresa os aspectos de clima organizacional, com o objetivo de analisar o alinhamento com aspectos apontados pelos colaboradores.

Na figura 1, apresenta-se o plano de coleta de dados.

Figura 1 – Plano de coleta de dados

| Objetivos específicos | Instrumentos de pesquisa | Local |
|---|--------------------------------------|--------------------------|
| Verificar a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos do clima organizacional | Questionário de Clima Organizacional | Empresa Supermercado Max |
| Verificar a percepção da gerência quanto aos aspectos do clima organizacional | Questionário no Google Forms | Empresa Supermercado Max |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.3 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A empresa objeto de estudo é o supermercado SuperMax, fundada em 10 de agosto de 2016, localizado na região da Quarta Colônia na cidade de Faxinal do Soturno/RS. No quadro 1, apresenta-se o número de colaboradores da empresa por função.

Quadro 1 – Quadro de alocação dos colaboradores

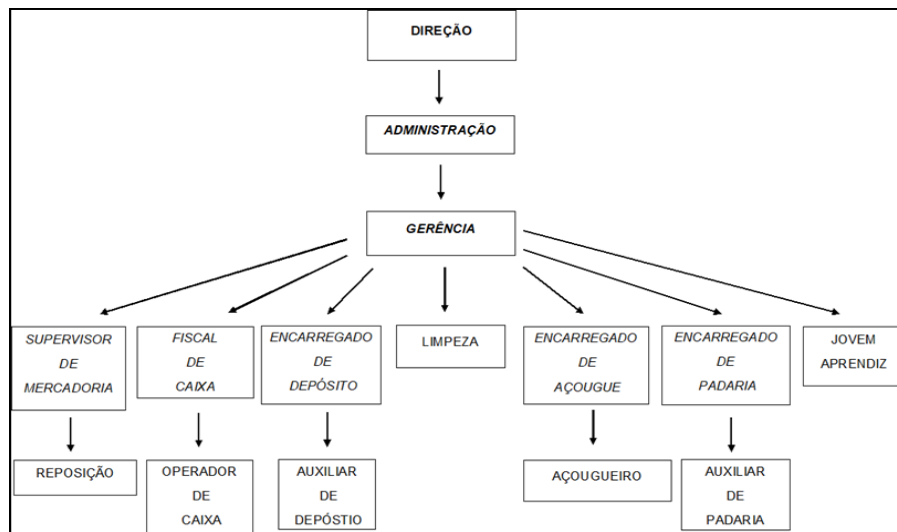
| Funções | Número de colaboradores |
|--------------------------|-------------------------|
| Administração | 2 |
| Gerência | 1 |
| Supervisor de mercadoria | 1 |
| Fiscal de caixa | 1 |
| Encarregado de depósito | 1 |
| Limpeza | 1 |
| Encarregado de açougue | 1 |
| Açougueiro | 3 |
| Encarregador de padaria | 1 |
| Auxiliar de padaria | 4 |
| Jovem aprendiz | 2 |
| Repositor | 5 |
| Operador de caixa | 5 |
| Auxiliar de depósito | 1 |
| TOTAL | 29 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Silva e Menezes (2005, p.35) definem que a população “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, deste modo a população desta pesquisa são todos 29 colaboradores da empresa em estudo, sendo dois deles Jovens Aprendizes considerados colaboradores transitórios.

Na Figura 2, apresenta-se o organograma da empresa para melhor entendimento da disposição dos cargos.

Figura 2 – Organograma SuperMax



Fonte: Adaptado pela autora (2019)

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, em forma de quadro e figuras relativos à aplicação do questionário de escala de importância aos 29 colaboradores do supermercado escolhidos como população para a pesquisa.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

As questões a seguir têm como objetivo identificar os perfis dos colaboradores, levando em consideração gênero, faixa etária, formação educacional, tempo de empresa e função que realiza na empresa.

Em relação ao gênero dos entrevistados, foram obtidos os seguintes resultados:

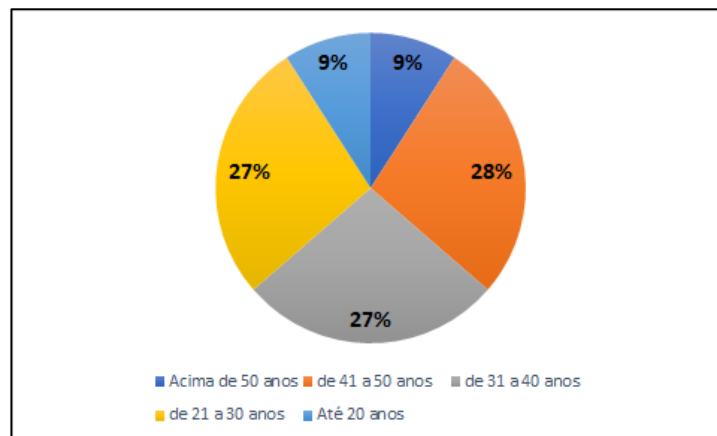
Quadro 2 - Gênero

| Alternativa | F | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| Masculino | 6 | 55% |
| Feminino | 5 | 45% |
| Total | 11 | 100% |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Observando no quadro, nota-se que há mais homens do que mulheres, ou seja, 55% (6) são homens e 45% (5) são mulheres.

Figura 3 – Faixa etária



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores possui entre 21 e 50 anos, ou seja 82%. A minoria é de funcionários até 20 anos e acima de 50 anos, ou seja 18%.

Quadro 3 – Formação educacional

| Alternativa | F | % |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Superior completo | 2 | 18% |
| Superior incompleto | 0 | 0% |
| Ensino médio completo | 4 | 36% |
| Ensino médio incompleto | 2 | 18% |
| Ensino fundamental completo | 0 | 0% |
| Ensino fundamental Incompleto | 3 | 27% |
| Total | 11 | 100% |

Fonte: Dados obtidas na pesquisa (2019)

É possível verificar no quadro que 27% (três colaboradores) tem ensino fundamental incompleto, 18% (dois colaboradores) possuem ensino médio incompleto, 36% (quatro

colaboradores) possuem ensino médio completo e 18% (dois colaboradores) possuem superior completo.

Nota-se que o supermercado possui maior número de colaboradores com nível superior e ensino médio completo, sendo isso um ponto positivo para a empresa que conta com um quadro de pessoal mais qualificado e preparado para assumir as respectivas funções.

Quadro 4 – Tempo de empresa

| Alternativa | F | % |
|--------------------|-----------|-------------|
| Acima de 6 anos | 1 | 9% |
| de 3 a 5 anos | 5 | 45% |
| De 0 a 2 anos | 5 | 45% |
| Total | 11 | 100% |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

No quadro é possível verificar que a maioria dos colaboradores trabalham entre de 3 a 5 anos e de 0 a 2 anos, e apesar de a rotatividade ser significativa ainda assim possibilita o colaborador a desempenhar sua função com maior experiência.

Quadro 5 - Função

| Alternativa | F | % |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Aux. Contabil | 1 | 9% |
| Jovem aprendiz | 1 | 9% |
| Açougueiro | 3 | 27% |
| Fiscal de caixa | 1 | 9% |
| Supervisor de mercadoria | 1 | 9% |
| Operador de caixa | 2 | 18% |
| Limpeza | 1 | 9% |
| Repositor | 1 | 9% |
| Total | 11 | 100% |

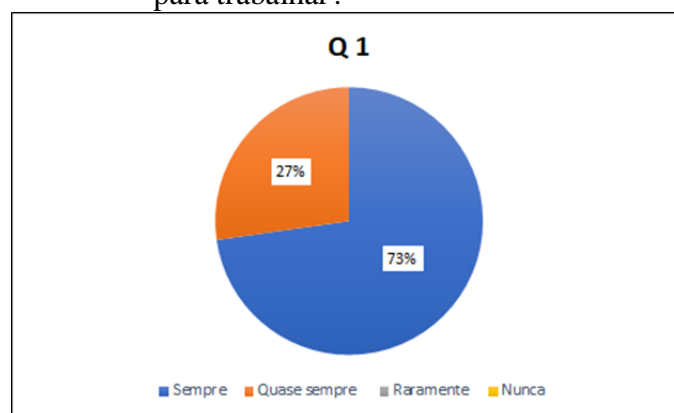
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Nota-se no quadro que existe a mesma porcentagem de colaboradores para Auxiliar Contábil, Jovem Aprendiz, Fiscal de Caixa, Supervisor de mercadoria, Limpeza, Repositor, sendo 9% em cada função (um colaborador). 27% (três colaboradores) são açougueiros e 18% (dois colaboradores) são operadores de caixa.

4.2 QUESTÕES MOTIVACIONAIS

Na categoria sobre as questões motivacionais procurou-se identificar o quanto os colaboradores gostam da empresa em que trabalham, assim como a satisfação em relação ao trabalho que realizam, sua motivação no trabalho bem como o reconhecimento de seu trabalho por parte da empresa.

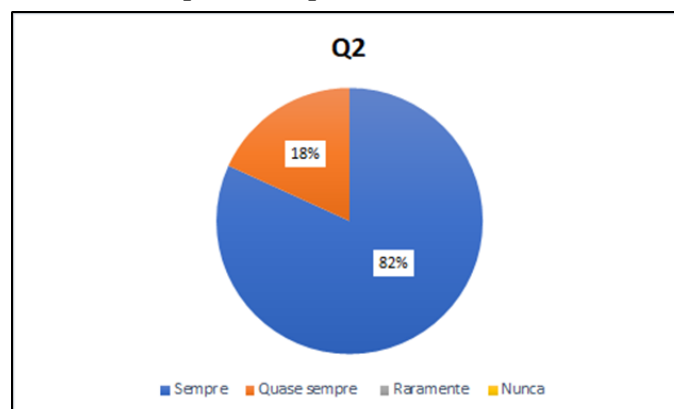
Figura 4 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura nota-se que 73% dos colaboradores afirmam que “Sempre” a empresa é um bom lugar para trabalhar, 27% afirmam que “Quase sempre”, não havendo apontamento para “Raramente” e “Nunca”.

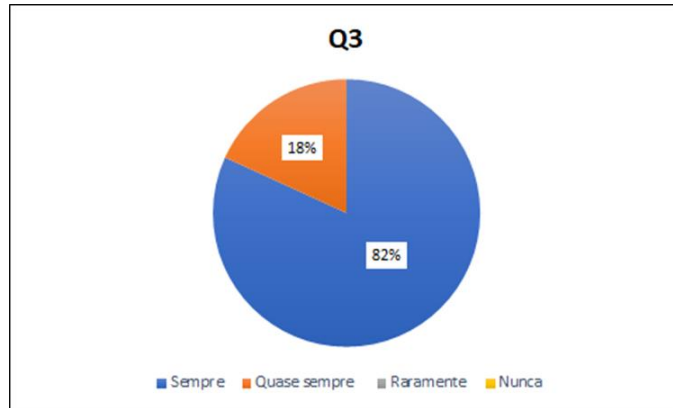
Figura 5 – Você acha que o serviço realizado na empresa é importante?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

A figura mostra que a maioria dos colaboradores consideram o serviço que realizam na empresa importante, ou seja, 82% dos colaboradores afirmam que “Sempre”, 18% afirmam “Quase sempre”, não havendo menção quanto a “Raramente” e “Nunca”.

Figura 6 - Você está satisfeito com o trabalho que realiza?

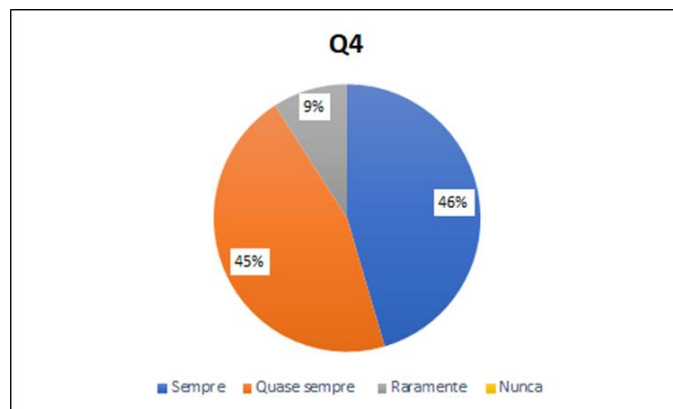


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Analisando a figura, nota-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o trabalho que realiza na empresa, ou seja, 82% responderam “Sempre”, 18% “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são apontados.

Este vem a ser um ponto positivo para a empresa pois a maior satisfação pode provocar aumento da produtividade por parte do colaborador.

Figura 7 – Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

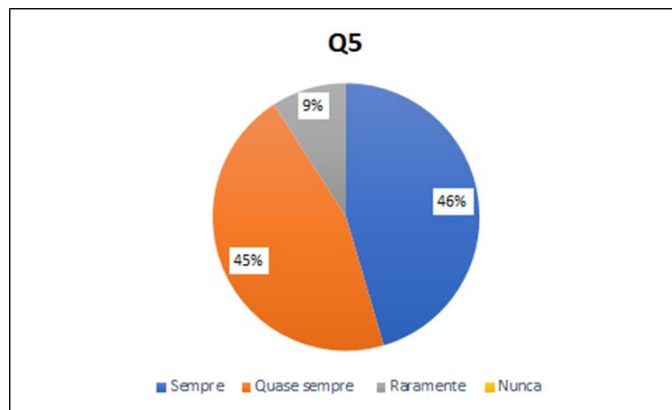


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se na figura que 45% dos colaboradores respondeu que “Quase sempre” seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional, 46% respondeu que “Sempre”, 9% “Raramente” e a opção “Nunca” não foi mencionada.

Observa-se que a maioria dos colaboradores não está sempre satisfeita com relação ao sentimento de realização profissional em seus trabalhos realizados, fato esse que pode afetar a produtividade na empresa.

Figura 8 – Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa?



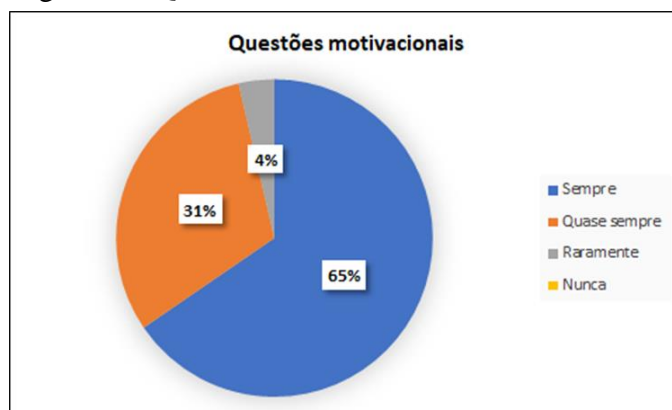
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, nota-se que 46% dos colaboradores considera que “Sempre” seu trabalho é avaliado de forma justa, 45% considera que “Quase sempre”, 9% considera que “Raramente”, e a opção “Nunca” não foi mencionada.

Logo, verifica-se que mais da metade dos colaboradores considera que seu trabalho não é avaliado sempre de forma justa, fato esse que pode afetar o clima organizacional na empresa.

4.2.1 Análise geral do aspecto

Figura 9 – Questões motivacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

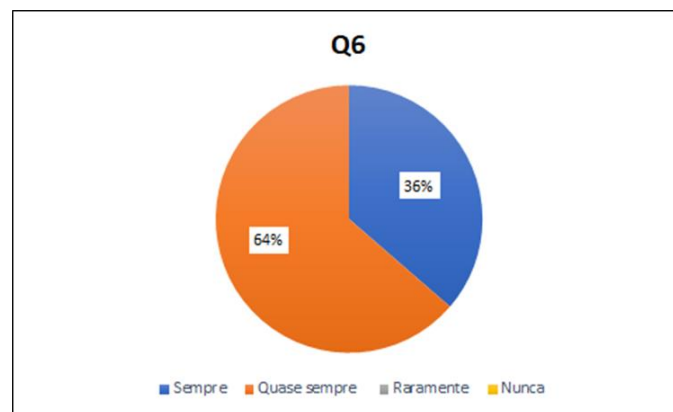
Conforme a figura, verifica-se que 65% das respostas foram “Sempre”, 31% foram “Quase sempre” e 4% foram “Raramente” não havendo menção a opção “Nunca”.

Nesta categoria, apesar alguns colaboradores não considerarem seu trabalho avaliado de forma justa e alguns não possuem satisfação profissional, em uma visão geral a motivação em relação ao trabalho está com um bom índice. O bom índice das questões motivacionais no trabalho é um resultado positivo para a empresa, pois um colaborador motivado tende a produzir mais.

4.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As questões referentes ao relacionamento interpessoal tiveram como objetivo verificar as relações entre os funcionários, o tratamento entre eles e quanto há união na equipe

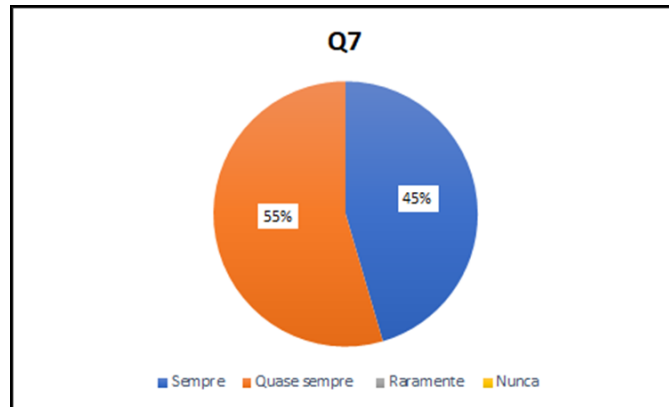
Figura 10 – Há respeito entre os funcionários, independente de seus cargos?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Com base no gráfico, é possível verificar que o respeito entre os colaboradores não está muito bom, ou seja, dos colaboradores entrevistados, 64% afirma que “Quase sempre” há respeito entre os funcionários. Apenas 36% considera que “Sempre” há respeito entre os colaboradores, as opções “Raramente” e “Nunca” não foram citados.

Figura 11 - O clima de trabalho entre a equipe é bom?

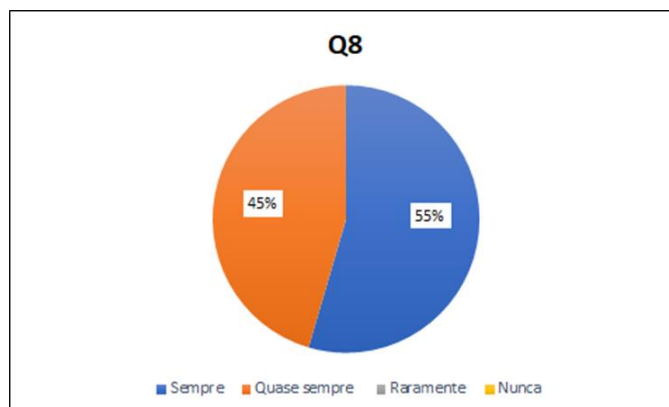


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, verifica-se que a maioria dos funcionários considera que “Quase sempre” o clima entre a equipe é bom, ou seja, 55%. Apenas 45% dos colaboradores consideram que o clima de trabalho entre a equipe é “Sempre” bom.

Nota-se que mais da metade dos colaboradores não considera o clima de trabalho entre a equipe bom. Este fato pode estar relacionado com os resultados em relação ao respeito entre funcionários pois, a falta de respeito entre uma equipe de trabalho pode afetar a produtividade.

Figura 12 – Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente?

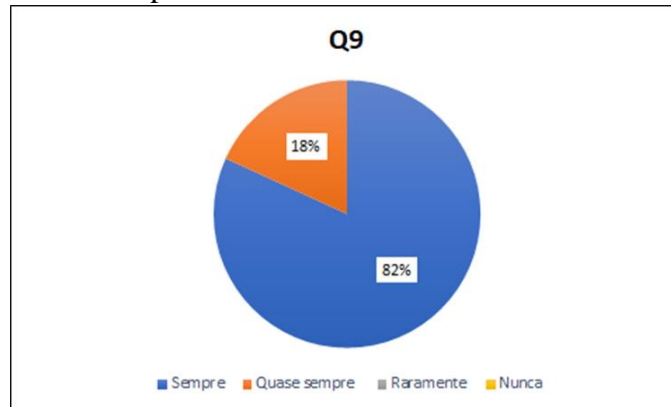


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura, é possível verificar que 55% dos colaboradores consideram que “Sempre” há integração e união entre os colegas de trabalho e 45% consideram que “Quase sempre”. “Raramente” e “Nunca” não foram citados.

Este é um fator que deve ser analisado, pois é preciso melhorar a relação entre os colaboradores, para que haja mais entrosamento em relação as atividades de trabalho realizadas e assim aumentar a produtividade.

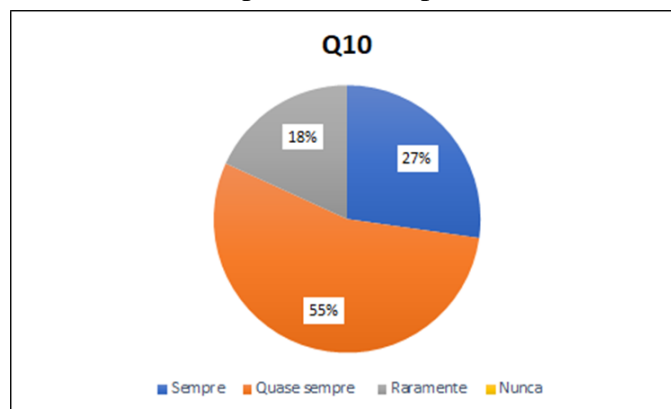
Figura 13 – Existe um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal quanto profissional?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores considera que há um bom relacionamento entre os membros da equipe, ou seja, 82% afirma que “Sempre”, 18% afirma que “Quase sempre”, e as opções “Raramente” e “Nunca” não foram citados.

Figura 14 - Os funcionários sentem-se seguros em expressar suas opiniões?

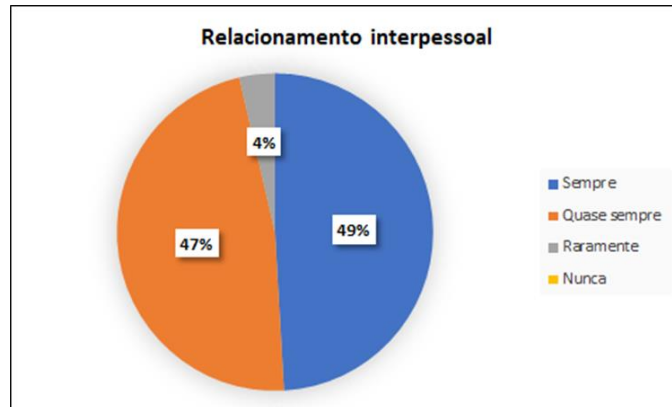


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura é possível verificar que a maioria dos colaboradores não se sentem sempre seguros em expressar suas opiniões, ou seja 55% consideram que “Quase sempre”, 18% “Raramente”, e apenas 27% consideram que “Sempre”. “Nunca” não é mencionado.

4.3.1 Análise geral do aspecto

Figura 15 – Relacionamento interpessoal



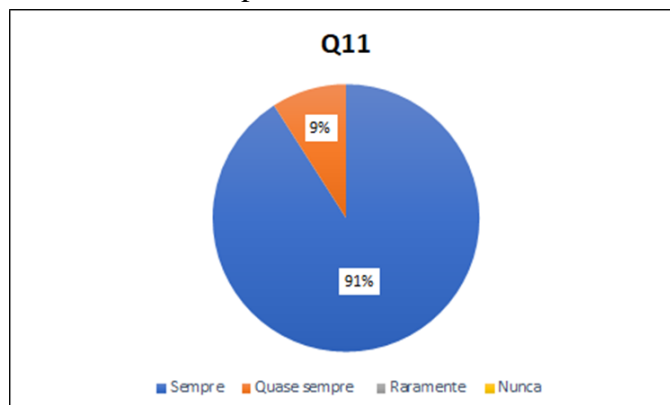
Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, observa-se que a maioria dos colaboradores não está satisfeita com o relacionamento interpessoal. Nesta categoria notou-se que são expressivos os resultados em relação ao pouco respeito entre os funcionários e a pouca integração da equipe na realização das atividades. Houve o resultado de apenas 49% respostas para “Sempre”, 47% “Quase sempre” e 4% “Raramente”. Nunca não foi mencionado nas respostas.

4.4 COMUNICAÇÃO

As questões referentes a comunicação tiveram como objetivo identificar o nível de comunicação entre os colaboradores, departamentos e colaborador X empresa bem como a existência da participação dos colaboradores junto às decisões e a clareza quanto as funções que irão desempenhar.

Figura 16 - Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

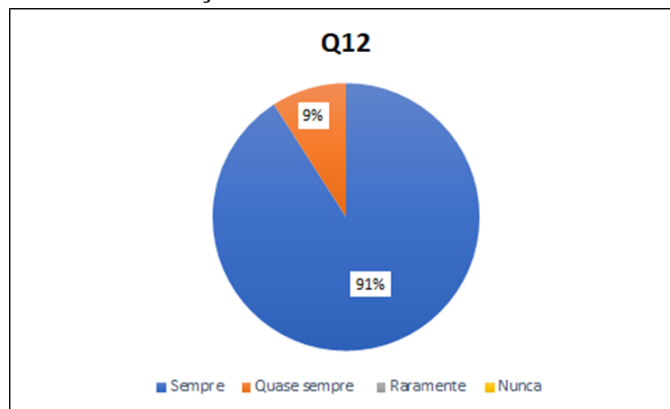


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Visualizando a figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores conhece as prioridades e objetivos da empresa, ou seja, 91% afirma que “Sempre”, 9% afirmam que “Quase sempre”. “Raramente” e “Nunca” não foram citados.

Este é um aspecto positivo, pois nota-se que há clareza dos colaboradores quanto ao escopo da empresa.

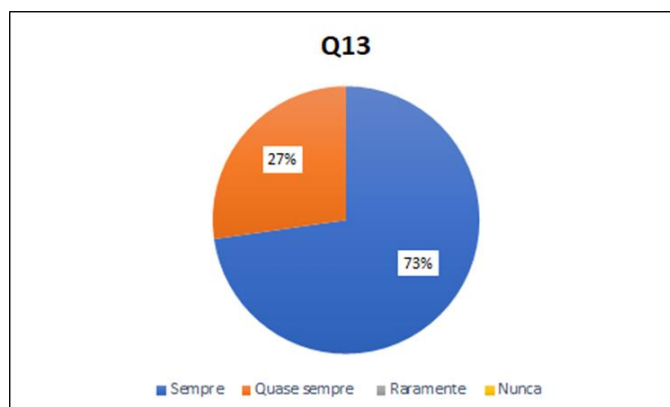
Figura 17 - Você foi instruído com clareza sobre as funções a realizar?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, nota-se que a maioria dos colaboradores possuem clareza quanto as atividades que devem realizar, ou seja, 91% afirma que “Sempre”, 9% afirma que “Quase sempre”. “Raramente” e “Nunca” não foram mencionados.

Figura 18 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?

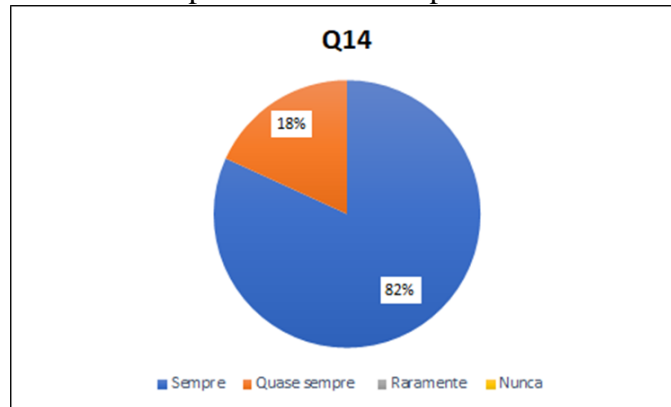


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se pela figura que 73% dos colaboradores consideram que “Sempre”, 27% consideram que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não foram citados.

Este é um aspecto positivo pois nota-se que a empresa é flexível quando as opiniões e sugestões dos seus colaboradores.

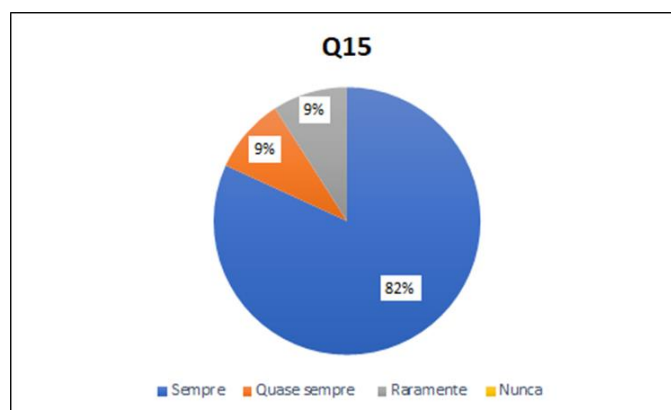
Figura 19 – Existe comunicação entre todos os departamentos da empresa?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Através da figura pode-se notar que 82% dos colaboradores consideram que existe comunicação entre os membros da equipe, 18% considera que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

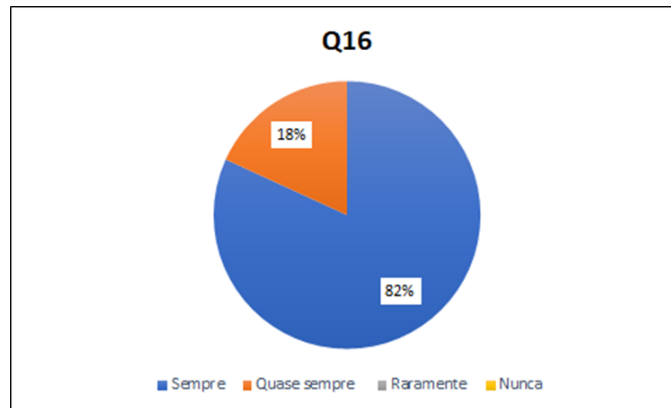
Figura 20 – Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se na figura que 82% dos colaboradores consideram que “Sempre” participam junto ao seu superior das decisões em relação ao trabalho, 9% considera que “Quase sempre”, 9% “Raramente”, “Nunca” não é mencionado.

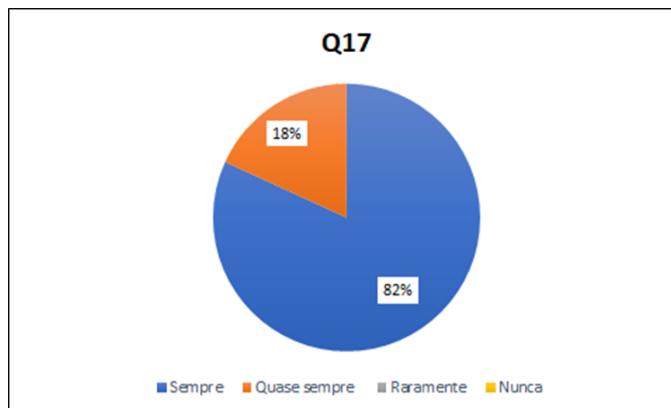
Figura 21 - Você possui fácil comunicação com os outros departamentos?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Referente a figura, quanto a fácil comunicação com outros departamentos, mais da metade dos colaboradores, ou seja, 82% considera que “Sempre”, 18% considera que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são citados.

Figura 22 - É comunicado em tempo adequado sobre as mudanças na empresa?

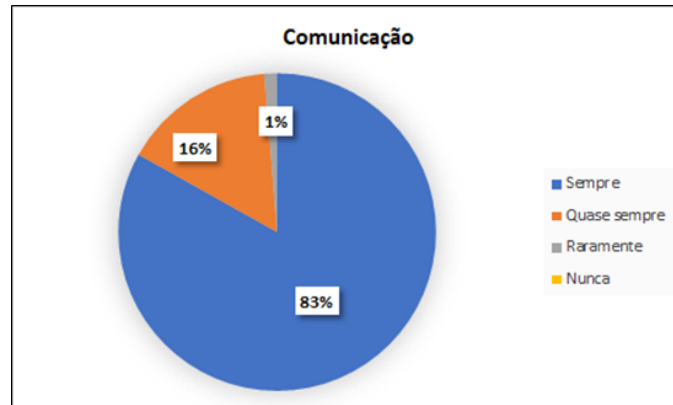


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Quanto a figura, verifica-se que 82% dos colaboradores afirmam que são comunicados em tempo adequado sobre as mudanças que ocorrerão na empresa, 18% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

4.4.1 Análise geral do aspecto

Figura 23 – Comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Pela figura, nota-se o bom índice da Comunicação na empresa, apresentando bons resultados para a comunicação entre membros, departamento e da empresa com o seu colaborador. Nesta categoria houve 83% de respostas para “Sempre”, 16% para “Quase sempre” e 1% para “Raramente”. “Nunca” não foi mencionado.

4.5 LIDERANÇA

Nas questões referentes a liderança, buscou-se informações a respeito da liderança dos supervisores na perspectiva dos funcionários, bem como a respeito sobre a relação entre eles.

Figura 24 – O superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

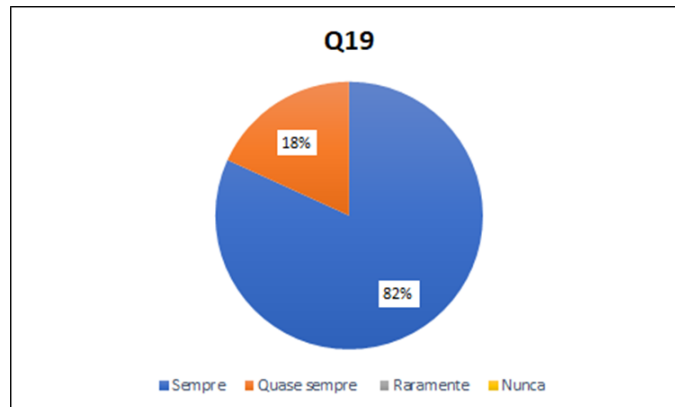


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Analisa-se pela figura que é unanime a percepção dos colaboradores quanto ao incentivo do trabalho em equipe por parte dos superiores imediatos, ou seja, 100% afirma que “Sempre” há o incentivo.

Este é um ponto positivo, pois um superior imediato que incentiva o trabalho em equipe motiva os colaboradores diariamente, direcionando – os a integração em grupo e a união de equipe. Logo, o resultado é a possível entrega, por parte dos colaboradores, de mais resultados devido a equipe de colaboradores trabalhar conjuntamente para a realização das atividades.

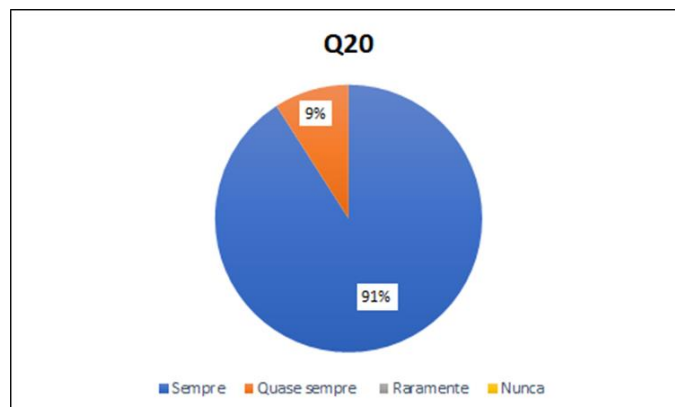
Figura 25 – Você considera bom o relacionamento com o seu superior imediato?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

A figura mostra que 82% dos colaboradores afirmam que “Sempre” há um bom relacionamento com o seu superior imediato, 18% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

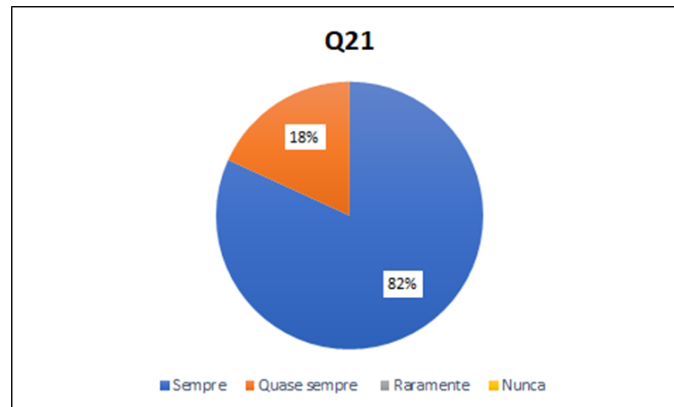
Figura 26 – Você considera o seu superior imediato um bom líder?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Pela figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores considera o seu superior imediato um bom líder, ou seja, 91% afirmam que “Sempre”, 9% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são citados.

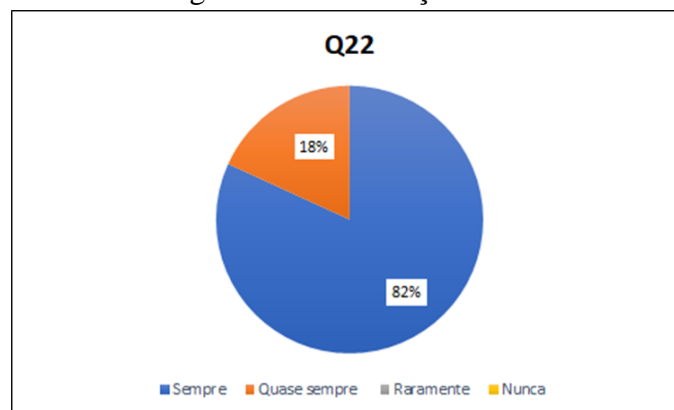
Figura 27 – O superior imediato tem facilidade em relacionar-se com os seus subordinados?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, percebe-se que 82% dos colaboradores afirmam que o superior imediato possui facilidade em relacionar-se com os seus subordinados, 18% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

Figura 28 – Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

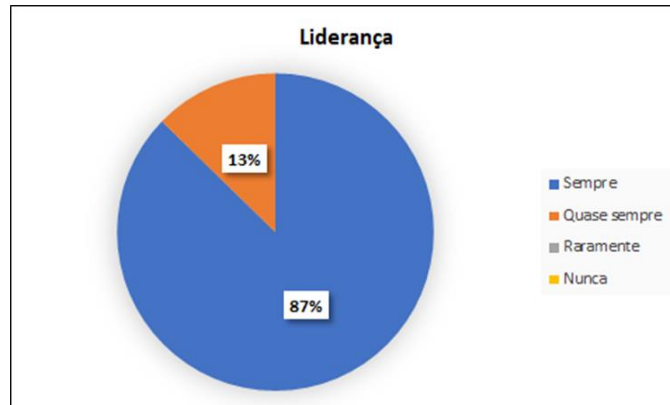


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, nota-se que a maioria dos colaboradores afirmam que seus superiores imediatos são receptivos às sugestões de mudança, ou seja, 82% afirmam que “Sempre”, 18% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são citados.

4.5.1 Análise geral do aspecto

Figura 29 – Liderança



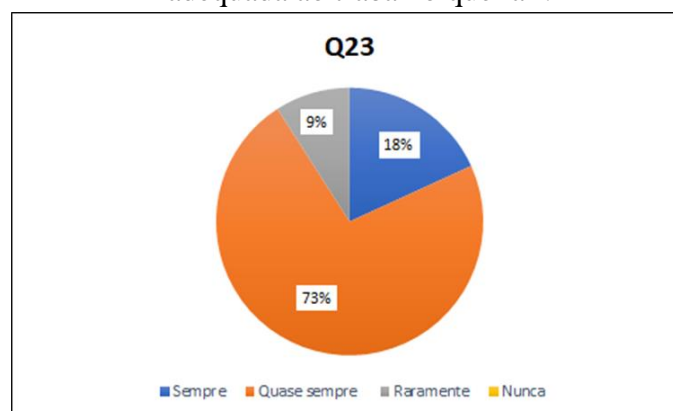
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

De acordo com o gráfico, verifica-se que a maioria dos colaboradores consideram que seus superiores imediatos têm uma boa liderança, sendo capazes que incentivar o trabalho em equipes, relacionar-se bem com seus subordinados e serem receptivos as opiniões de mudança. Nesta categoria, houve 87% de respostas para “Sempre” e 13% para “Quase sempre”.

4.6 REMUNERAÇÃO

As questões sobre remuneração tiveram como objetivo verificar a percepção dos colaboradores a respeito das suas remunerações, o quanto atende às suas necessidades, o quanto estão satisfeitas com ela e se acreditam que recebem uma remuneração adequada.

Figura 30 – Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que faz?

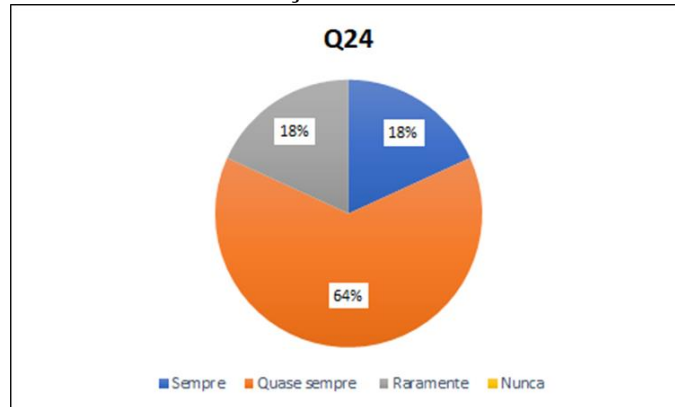


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores não consideram a sua remuneração adequada ao trabalho que realizam. Ou seja, somente 18% afirmam que

“Sempre”, 73% afirmam que “Quase sempre” e 9% afirmam que “Raramente”. Nunca não é mencionado.

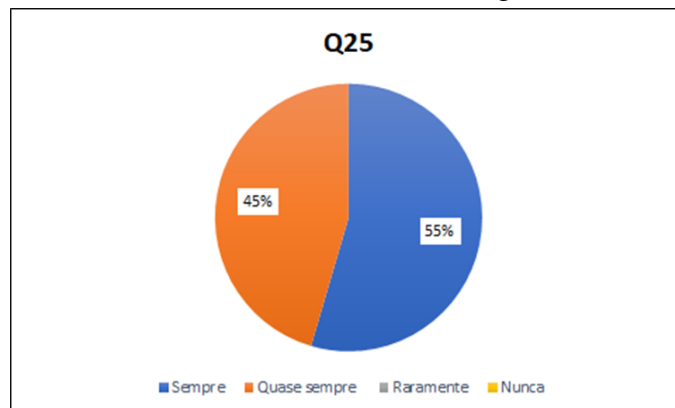
Figura 31 – Você se sente satisfeito com a sua remuneração?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura a maioria dos colaboradores não está satisfeita com a sua remuneração. Apenas 18% afirma que “Sempre” estão satisfeitos, 64% afirmam que “Quase sempre” e 18% afirmam que “Raramente”. “Nunca” não é citado.

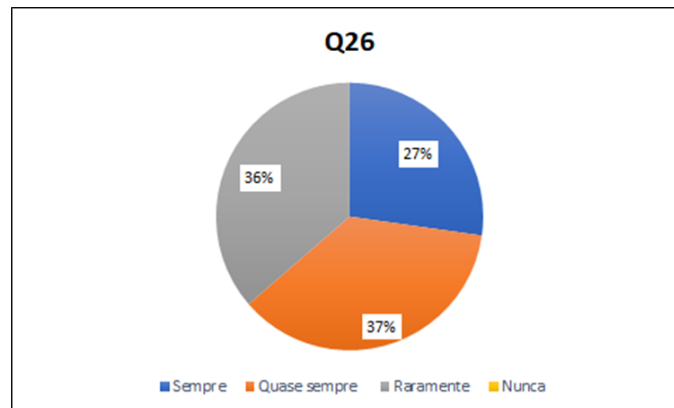
Figura 32 – A empresa paga a remuneração de acordo com a média da região?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, verifica-se que a maioria dos funcionários considera que a empresa paga a remuneração de acordo com a média da região, ou seja, 55% afirma que “Sempre”, 45% afirma que “Quase sempre”. “Raramente” e “Nunca” não são citados.

Figura 33 – A sua remuneração atende as suas necessidades pessoais?

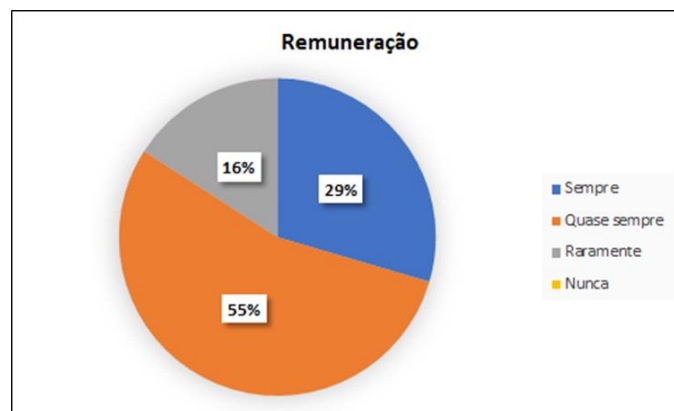


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, nota-se que a maioria dos colaboradores afirma que a sua remuneração não atende as suas necessidades pessoais. Apenas 27% afirmam que “Sempre”, 37% afirmam que “Quase sempre” e 36% afirmam que Raramente. “Nunca” não é mencionado.

4.6.1 Análise geral do aspecto

Figura 34 – Remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Verifica-se pela figura a insatisfação nos resultados quando a percepção dos colaboradores em relação a sua remuneração. Observou-se que: muitos não estão satisfeitos com o que recebem, muitos consideram que não recebem de acordo com o trabalho que realizam e, ainda, afirmam que a sua remuneração não atende as suas necessidades pessoais. Estes resultados podem indicar que possivelmente a empresa pagar a remuneração de acordo com a média da região, mas, os funcionários por sua vez, não gerenciam as suas finanças de maneira eficiente ocasionando na insatisfação com a remuneração que recebem. Nesta categoria 29% das respostas foram “Sempre”, 55% “Quase sempre”, 16% “Raramente” e a opção “Nunca” não foi mencionada.

4.7 ESTRUTURA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

As questões referentes a esta categoria tiveram como objetivo verificar a percepção dos colaboradores quanto à disposição da empresa em oferecer um local de trabalho adequado bem como disponibilizar os materiais necessários para a realização das funções e cumprir com obrigações de higiene e segurança do trabalho.

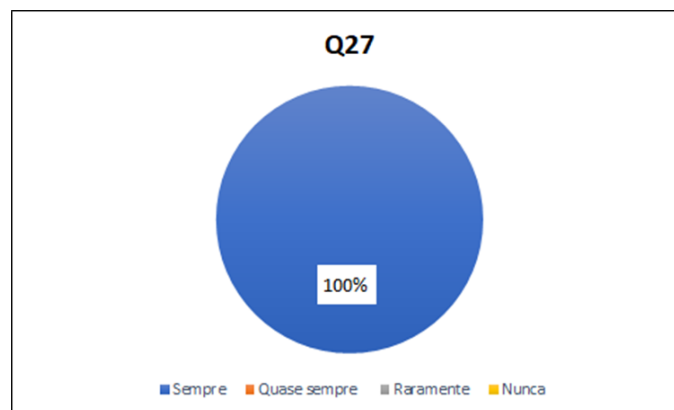


Figura 35 – A infraestrutura para seu trabalho é adequada (equipamentos, mobília)?

Fonte: dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se pela figura uma unanimidade dos colaboradores em relação a infraestrutura para o seu local de trabalho, ou seja, 100% afirma que “Sempre” para a adequação dos equipamentos e da mobília.

Figura 36 – A empresa disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho (vestimenta, ferramentas)?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Pela figura é visível a que os colaboradores afirmam que a empresa disponibiliza materiais adequados para a realização das funções, ou seja, 100% afirma que “Sempre”.

Figura 37 – A empresa tem cumprido as suas obrigações em matéria de Higiene e segurança no Trabalho?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, nota-se que todos os colaboradores afirmam que a empresa cumpre com as obrigações de higiene e segurança do trabalho, ou seja, 100% afirmam que “Sempre”.

4.7.1 Análise geral do aspecto

Figura 38 – Estrutura e condições de trabalho



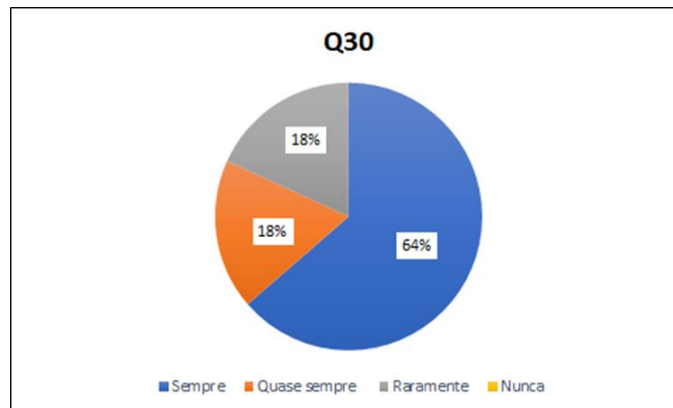
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

De acordo com a figura nota-se a expressiva satisfação dos colaboradores com as condições do ambiente de trabalho e com a estrutura que a empresa oferece para a realização do seu trabalho. Nesta categoria, 100% das respostas foram “Sempre”.

4.8 CARREIRA

Nesta categoria buscou-se verificar se há oportunidades crescimento e desenvolvimento profissional na empresa bem como interesse dos colaboradores em assumir maiores responsabilidades.

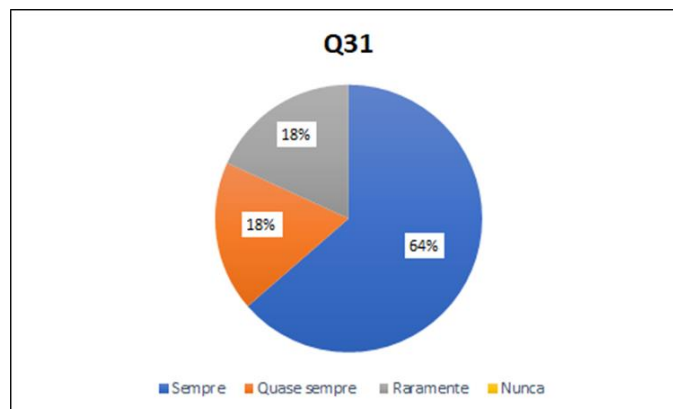
Figura 39 – Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Analisa-se pela figura que a maioria dos colaboradores consideram a existência de políticas de treinamento e aperfeiçoamento. Ou seja, 64% afirmam que “Sempre” 18% afirmam que “Quase sempre”, 18% afirmam que “Raramente”, “Nunca” não foi mencionado.

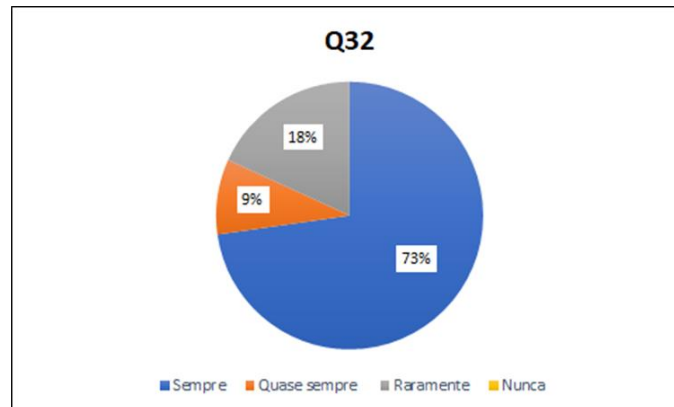
Figura 40 – Se existe política de treinamento, você considera satisfatória?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Conforme a figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores consideram satisfatórias as políticas de treinamento, ou seja, 64% afirmam que “Sempre”, 18% afirmam que “Quase sempre”, 18% afirmam de “Raramente”, “Nunca” não é citado.

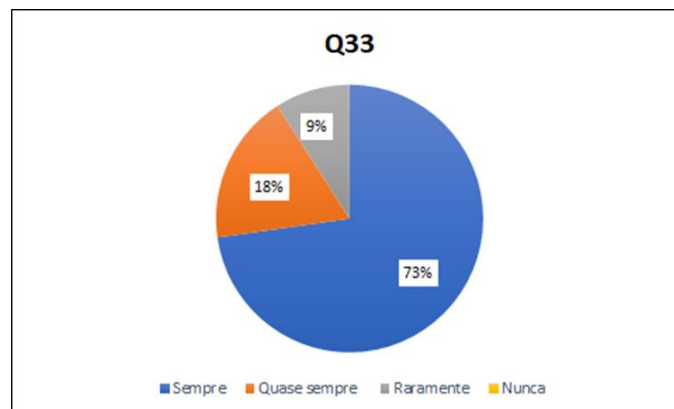
Figura 41 – A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura, nota-se que a maioria dos colaboradores afirma que a empresa oferece oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, ou seja, 73% afirmam que “Sempre”, 9% afirma que “Quase sempre”, 18% afirmam que “Raramente”, “Nunca” não é mencionado.

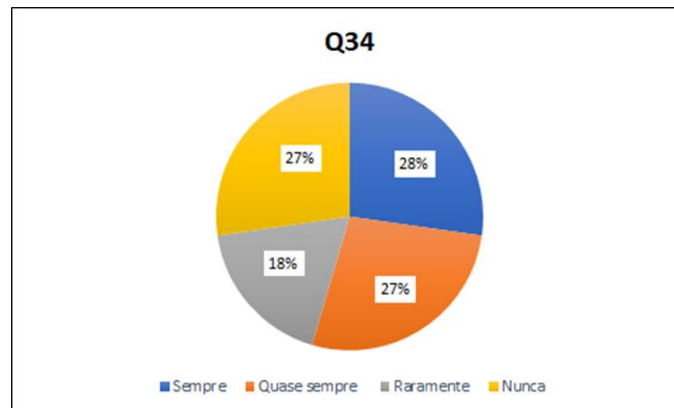
Figura 42 – Você se sente apto para assumir maiores e mais responsabilidades?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, nota-se que a maioria dos colaboradores se sentem aptos a assumir maiores responsabilidades, ou seja, 73% afirmam que “Sempre”, 18% afirmam que “Quase sempre”, 9% “Raramente”, “Nunca” não é mencionado.

Figura 43 – Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

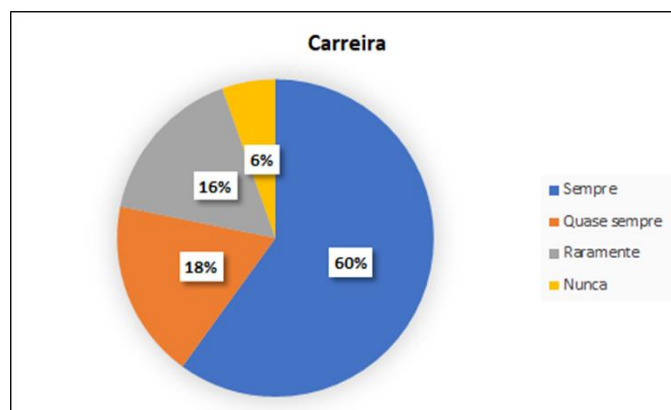


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura, apenas 28% afirmam que Sempre gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa, sendo assim a maioria dos colaboradores não gostariam de trabalhar em outro departamento. 27% afirmam que “Quase sempre”, 18% afirmam que “Raramente” 27% afirmam que “Nunca”.

4.8.1 Análise geral da categoria

Figura 44 – Carreira



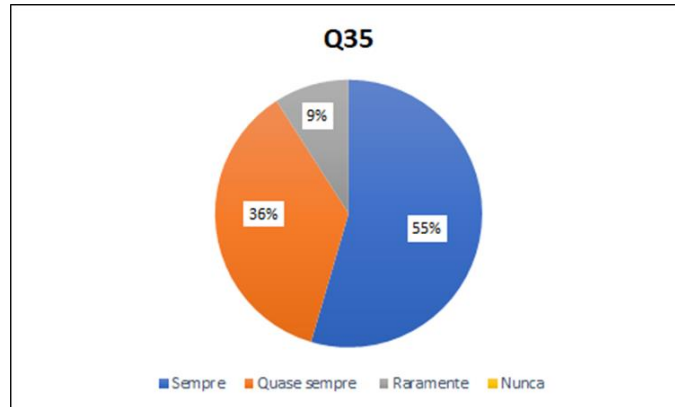
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Analisa-se na figura que 60% dos colaboradores responderam que “Sempre” para as questões de Carreira, 18% responderam que “Quase sempre”, 16% “Raramente” e 6% “Nunca”. Nesta categoria observa-se os resultados positivos quando as oportunidades de aperfeiçoamento, e, que, apesar da maioria não ter interesse em assumir outra função ainda assim se consideram aptos para assumir maiores responsabilidades.

4.9 RECONHECIMENTO

As questões referentes ao reconhecimento procuraram identificar se o colaborador se sente valorizado pela empresa, se acredita que seu potencial é aproveitado e se a empresa valoriza e se preocupado com o colaborador.

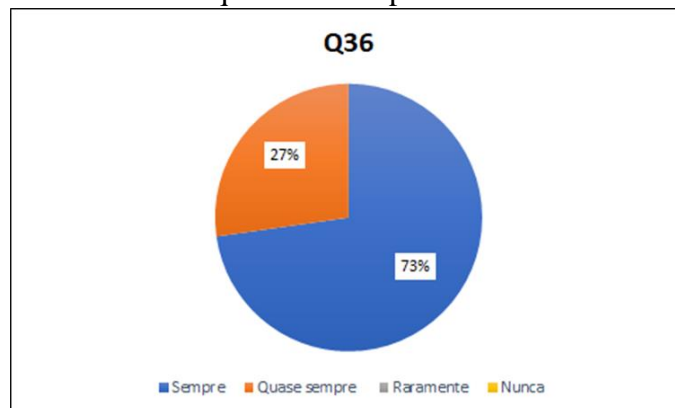
Figura 45 – Você se sente valorizado pela empresa?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

De acordo com a figura, a maioria dos colaboradores sentem-se valorizados pela empresa, ou seja, 55% afirmam que “Sempre”, 36% “Quase sempre”, 9% “Raramente”, “Nunca” não é citado.

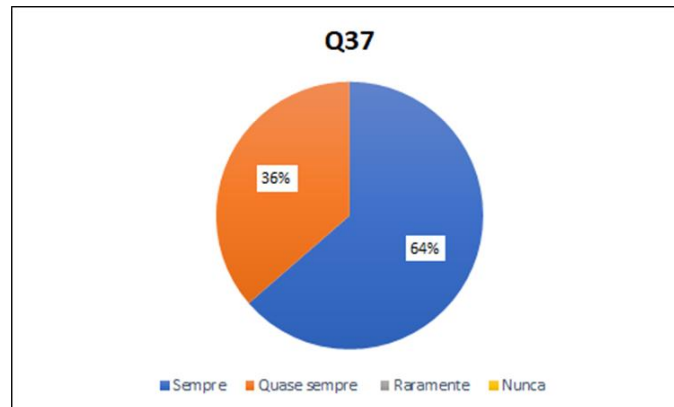
Figura 46 – Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se na figura que a maioria dos colaboradores consideram que seu potencial é aproveitado, ou seja, 73% consideram que “Sempre”, 27% consideram que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

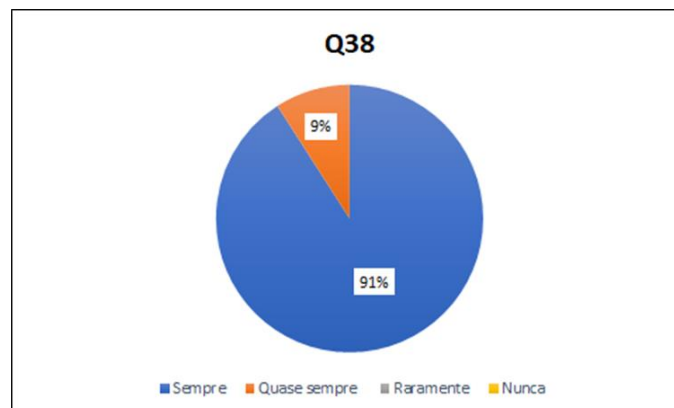
Figura 47 – A empresa reconhece os bons funcionários?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Na figura, verifica-se que a maioria dos colaboradores afirma que a empresa reconhece os bons funcionários, ou seja, 64% afirmam que “Sempre”, 36% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são citados.

Figura 48 – A empresa preocupa-se com o funcionário?

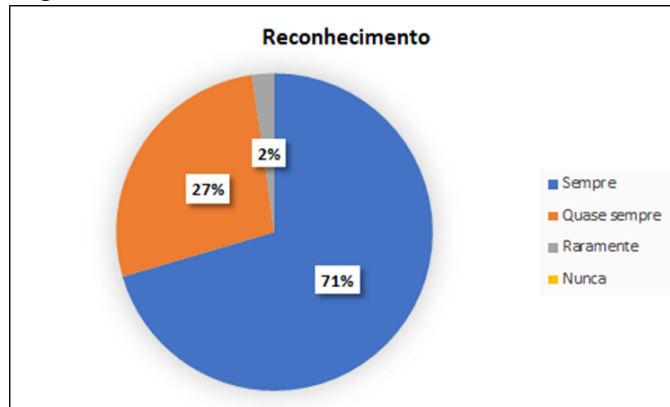


Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

Verifica-se na figura que a maioria dos colaboradores afirmam que a empresa se preocupa com o funcionário, ou seja, 91% afirmam que “Sempre”, 9% afirmam que “Quase sempre”, “Raramente” e “Nunca” não são mencionados.

4.9.1 Análise geral da categoria

Figura 49 – Reconhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Pela figura, nota-se o bom índice que satisfação dos colaboradores com o reconhecimento e valorização que a empresa tem com eles. Nesta categoria, 71% das respostas foram “Sempre”, 27% foram “Quase sempre” e 2% foram “Raramente”, não havendo menção a “Nunca”.

4.10 SUGESTÕES DOS COLABORADORES

Ao final do questionário foi atribuído uma pergunta aberta com objetivo de obter sugestões dos colaboradores para melhoria do clima organizacional. As sugestões recebidas estão presentes no Quadro 6.

Quadro 6 – Sugestões

| Sugestões |
|------------------------------|
| Mais atenção com os clientes |
| Mais coleguismo |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2019)

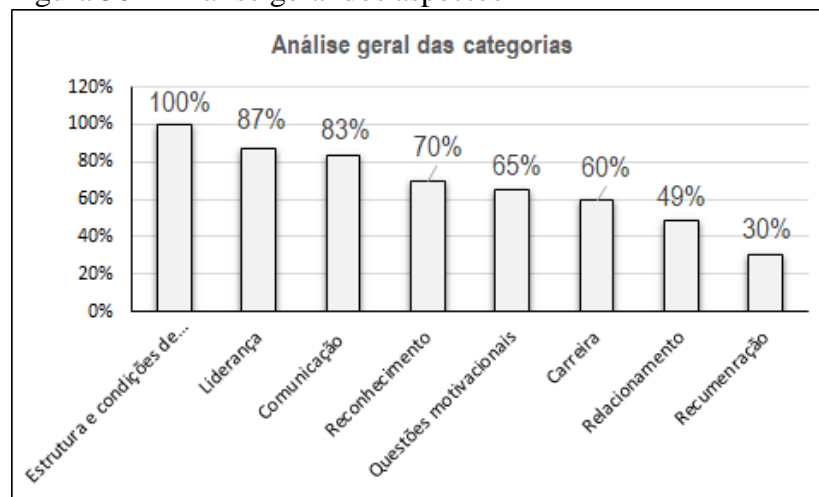
Observa-se no quadro que uma das sugestões, de um dos colaboradores, se refere a ter “Mais coleguismo”, ou seja, mais trabalho em equipe e união. Este fato expressa-se nos resultados da categoria Relacionamento interpessoal onde indicou-se pouco respeito entre os funcionários e a pouca integração da equipe na realização das atividades.

A sugestão “Mais atenção com os clientes” indica uma percepção referente ao relacionamento dos colaboradores, ou de uma parte de colaboradores, com os clientes sendo este um fator que deve mais bem estudado, pois o bom atendimento é um ponto positivo para a empresa.

4.11 ANÁLISE GERAL DOS ASPECTOS

Dos 29 colaboradores atuantes no supermercado, 11 colaboradores responderam à pesquisa de clima organizacional, com exceção também da gerência, através do questionário em escala de importância. Com base nos dados obtidos nas questões, apresenta-se o índice de satisfação dos colaboradores por aspecto de clima organizacional.

Figura 50 – Análise geral dos aspectos



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através da análise geral das categorias, observa-se que o maior índice de satisfação foi apresentado pelas categorias Estrutura e Condições de trabalho, Liderança, Comunicação e Reconhecimento, respectivamente, 100%, 87%, 83% e 70%

Diante dos resultados obtidos nestas categorias, percebe-se o satisfatório ambiente de trabalho em termos de estrutura e higiene, a significativa liderança existente nos superiores imediatos, a boa comunicação entre os colaboradores, departamentos e da empresa com seus colaboradores, e o reconhecimento e valorização que a empresa tem com o seu colaborador.

Na sequência, as categorias que apresentaram menor índice de satisfação foram Questões motivacionais com 65%, Carreira com 60%, Relacionamento interpessoal com 49% e Remuneração com 30%.

Posteriormente a pesquisa de clima organizacional com os colaboradores, realizou-se uma pesquisa com a gerência a fim de identificar os aspectos de clima organizacional mais importantes para o ambiente de trabalho da empresa. Nesta pesquisa foram colocados todos os aspectos de clima organizacional analisados na pesquisa de clima com os colaboradores, onde a gerência os organizou por ordem de importância. O resultado pode ser analisado no Quadro 7.

Quadro 7 – Gerência e os aspectos de clima organizacional

| Aspectos do clima organizacional em ordem de importância | |
|--|-----------------------------------|
| 1º | Liderança |
| 2º | Reconhecimento |
| 3º | Relacionamento interpessoal |
| 4º | Estrutura e condições de trabalho |
| 5º | Comunicação |
| 6º | Carreira |
| 7º | Questões motivacionais |
| 8º | Remuneração |

Fonte: Dados obtidos na pesquisa com a gerência (2019)

Pelo quadro, nota-se que para a gerência Liderança, Reconhecimento, Relacionamento interpessoal e Estrutura e condições de trabalho são os aspectos mais importantes. Comunicação, Carreira, Questões motivacionais e Remuneração foram classificados como menos importantes.

Quadro 8 – Gerência X Colaboradores

| Importância | Gerência | * | Colaboradores | Insatisfação |
|-------------|-----------------------------------|----|-----------------------------------|--------------|
| | Liderança | 1º | Remuneração | |
| | Reconhecimento | 2º | Relacionamento interpessoal | |
| | Relacionamento interpessoal | 3º | Carreira | |
| | Estrutura e condições de trabalho | 4º | Questões motivacionais | |
| | Comunicação | 5º | Reconhecimento | |
| | Carreira | 6º | Comunicação | |
| | Questões motivacionais | 7º | Liderança | |
| | Remuneração | 8º | Estrutura e condições de trabalho | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Conforme o quadro 8, verifica-se que os aspectos Remuneração, Questões motivacionais e Carreira são considerados pela gerência como as menos importantes, entretanto estes aspectos apresentaram os menores índices de satisfação dos colaboradores. Ou seja, os

aspectos aos quais a gerência considera menos importante no ambiente de trabalho estão ocasionando insatisfação para os colaboradores.

O aspecto Relacionamento interpessoal é o segundo ao qual gera insatisfação aos colaboradores, porém é um dos aspectos mais importantes para a empresa.

Estrutura e condições de trabalho, Liderança e Reconhecimento são os aspectos aos quais os colaboradores possuem maior satisfação, sendo também os aspectos aos quais a gerência considera mais importantes.

Comunicação por sua vez, vem a ser o aspecto ao qual a gerência considera um dos menos importantes, porém para os colaboradores é um dos mais satisfatórios.

4.12 SUGESTÕES DE MELHORIA

Com base nos dados obtidos das pesquisas efetuadas no supermercado SuperMax, para que se pudessem detectar os índices de satisfação e insatisfação dos colaboradores entrevistados e para identificar os aspectos importantes para a gerência no ambiente de trabalho, serão apresentadas sugestões de melhoria, que por sua vez contemplaram os aspectos aos quais geram menor índice de satisfação aos colaboradores.

A seguir serão apresentadas algumas sugestões de melhoria no ambiente de trabalho:

- Criar oportunidades através de cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela empresa, para que os colaboradores possam investir no seu crescimento e desenvolvimento profissional; Aqui sugere-se oferecer cursos de finanças pessoais como uma forma de educar financeiramente os seus colaboradores, e como resultado pode se ter um aumento de satisfação quanto as questões referentes a sua remuneração;
- Promover programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores se especializarem melhor nas suas tarefas em que atuam no supermercado, podendo ser ações que ajudem a melhorar a satisfação dos colaboradores quanto as questões motivacionais referentes aos seus cargos;
- Investir periodicamente em pesquisa de clima organizacional para identificar sempre os pontos de maior satisfação e os de menor satisfação no ambiente de trabalho, buscando a melhoria contínua da empresa.
- Promover reuniões periódicas oportunizando a expressão de sentimentos, favorecendo assim maior integração, cooperação e comunicação entre os colaboradores e departamentos.

5 CONCLUSÕES

Este estudo atingiu o objetivo geral determinado, pois através das duas pesquisas para identificar a percepção dos colaboradores e da gerência quanto aos aspectos de clima organizacional foi possível verificar que alguns que são tratados com menos importância pela gerência estão causando maior insatisfação nos colaboradores.

Dos aspectos analisados, os que obtiveram maior nível de satisfação, são: Estrutura e condições de trabalho, Liderança, Comunicação e Reconhecimento, com índices acima de 70%, sendo favoráveis.

Os aspectos que obtiveram menor índice de satisfação e que merecem maior atenção, são: Remuneração, Questões motivacionais, Carreira e Relacionamento interpessoal, devido a apresentarem índices abaixo de 65%. Para esses aspectos recomenda-se, de forma prioritária, a execução das sugestões de melhoria, o que pode contribuir para melhorar o ambiente de trabalho e também aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, tendo assim um clima organizacional favorável.

Diante das análises obtidas através das pesquisas propõe-se a empresa em estudo que faça uma pesquisa de clima mais aprofundada em relação a compreensão dos aspectos de clima organizacional para que se possa entender o porquê do desalinhamento de alguns dos aspectos.

A pesquisa de clima organizacional realizada na empresa em estudo irá ajudá-la a ver os seus pontos positivos e negativos, possibilitando melhorar os negativos e assim estar em constante melhoria do seu ambiente de trabalho, onde os seus colaboradores se sintam motivados, satisfeitos com suas funções, com uma relação aberta e de parceria com seus superiores, se sintam reconhecidos pela empresa, e em harmonia não só com seu setor mais com toda a organização.

Através deste estudo percebeu-se que o estudo acerca do clima organizacional é importante para mensurar o nível satisfação dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho e com a empresa, logo conservar um clima organizacional positivo é indispensável para a organização. O clima organizacional gera satisfação ou insatisfação nos colaboradores, situação essa que pode influenciar na realização das atividades e posteriormente gerar impacto na produtividade. Portanto, um clima favorável no ambiente de trabalho é um fator altamente valorizado pelos colaboradores e traz para a empresa muitos benefícios.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O instrumento de pesquisa utilizado para os fins deste estudo se aplica especialmente, mas não exclusivamente, a empresas do ramo, pois existem características que se diferem de empresa para empresa e, portanto, requerem adaptações na aplicação do referido instrumento em outras áreas.

A pesquisa realizada limitou-se apenas aos fatores internos que influenciam o clima organizacional portanto, torna-se interessante desenvolver uma nova pesquisa reunindo também os fatores externos (lazer, saúde física e mental, situação financeira, política, etc...) que podem impactar no clima da empresa, pois o conhecimento acerca deles também é relevante para compreender de forma profunda o ambiente de trabalho e os fatores que o influenciam.

Recomenda-se também analisar novamente a percepção dos colaboradores da empresa, onde todos respondam para obter um resultado mais preciso, pois o clima organizacional não deve ser visto como permanente, podendo referir-se a um momento específico e poder sofrer alterações no decorrer do tempo em função de vários fatores. Indica-se a utilização de questões abertas ao instrumento de pesquisa, pois pode ajudar a proporcionar mais qualidade nas respostas e contribuir para o aperfeiçoamento deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahrens, R. d., Timossi, L. d., & De Francisco, A. C. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. **Revista Espaços**. Vol. 35, n 9, 2014. Disponível em <<https://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>>. Acesso em 25 de novembro de 2019.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v.16, n.2.206. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf> >. Acesso em 25 de novembro de 2019.

CERVO, Clarissa Socal; XAUSA, Maria Regina. Clima Organizacional: conceito, gestão e prática. In: ACCORSI, Ângelo et. Al. **Cultura e Clima Organizacional**. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2011. p. 89-111.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas. 1997.

GUERRA, Antônio Irineu. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas. 1986.

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

LUZ, Janine Pacheco da; **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

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

MAXIMIANO, A. C., **Introdução à Administração** – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, A., **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MOÇO, Silvia Marina Clérigo. **Proposta de modelo de avaliação do Clima organizacional em contexto de organização do terceiro sector de pequena dimensão**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Superior de Economia e Gestão. 2011.

MOREIRA, Elen G., **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

NEVES, Juliana B. S., **Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Curso de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, UnB, Brasília, 2009.

PEREIRA, Vladenice Maria Sonda. **Clima organizacional e Qualidade nos serviços de uma instituição de ensino: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM, Santa Maria, 2006.

PRADANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuições para implementação do programa de qualidade**, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

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

SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. 2017. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 10 de jun. 2019.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.**
4.ed. Florianópolis, 2005.

APÊNDICE A – Pesquisa de clima organizacional



FACULDADE ANTÔNIO MENEGHETTI PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Questionário de pesquisa aplicado pela acadêmica Estéfani Costa S. na busca de informações para seu Trabalho de Conclusão de Curso.

Instruções: Este questionário tem como objetivo conhecer melhor a maneira pelas quais vocês, funcionários, percebem e se relacionam com a empresa e seus colegas. As informações obtidas serão utilizadas para propor melhorias no ambiente de trabalho. Assinale apenas uma alternativa por questão e por gentileza não deixe nenhuma em branco. Não é necessário identificar-se. A sua participação é de fundamental importância.

Questões gerais

1. Gênero () Masculino () Feminino
2. Faixa Etária
() Até 20 anos
() de 21 a 30 anos
() de 31 a 40 anos
() de 41 a 50 anos
() Acima de 50 anos
3. Formação Educacional
() Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Superior Incompleto
() Superior Completo
4. Tempo de Empresa ?
() De 0 a 2 anos
() de 3 a 5 anos
() acima de 6 anos
5. Qual sua função/cargo?

Resposta: _____

| Questões motivacionais | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
|---|---------------|---------------------|------------------|--------------|
| 1. Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar? | | | | |
| 2. Você acha que o serviço realizado por você na empresa é importante? | | | | |
| 3. Você está satisfeito com o trabalho que realiza? | | | | |
| 4. Seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? | | | | |
| 5. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa? | | | | |
| Relacionamento interpessoal | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 6. Há respeito entre os funcionários, independente de seus cargos? | | | | |
| 7. O clima de trabalho entre a equipe é bom? | | | | |
| 8. Os colegas de trabalho realizam suas atividades de forma integrada e ajudam-se mutuamente? | | | | |
| 9. Existe um bom relacionamento entre os membros da equipe tanto pessoal como profissional? | | | | |
| 10. Os funcionários sentem-se seguros em expressar suas opiniões? | | | | |
| Comunicação | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 11. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa? | | | | |
| 12. Você foi instruído com clareza sobre suas funções a realizar? | | | | |
| 13. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores? | | | | |
| 14. Existe comunicação entre todos os membros da equipe? | | | | |
| 15. Os membros da equipe participam juntamente com seu superior das decisões que afetam o trabalho? | | | | |
| 16. Você possui fácil comunicação com outros departamentos? | | | | |
| 17. É comunicado em tempo adequado sobre as mudanças na empresa? | | | | |
| Liderança | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 18. O superior imediato incentiva o trabalho em equipe? | | | | |
| 19. Você considera bom o relacionamento com seu superior imediato? | | | | |
| 20. Você considera o seu superior imediato um bom líder? | | | | |
| 21. O superior imediato tem facilidade de relacionar-se com subordinados? | | | | |
| 22. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança? | | | | |
| | | | | |

| Remuneração | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
|---|---------------|---------------------|------------------|--------------|
| 23. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que faz? | | | | |
| 24. Você se sente satisfeito com a sua remuneração? | | | | |
| 25. A empresa paga a remuneração de acordo com o a média da região? | | | | |
| 26. A sua remuneração atende as suas necessidades pessoais? | | | | |
| Estrutura e condições de trabalho | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 27 A infraestrutura para seu trabalho é adequada (equipamentos, mobília)? | | | | |
| 28. A empresa disponibiliza material adequado à realização do seu trabalho (vestimenta, ferramentas)? | | | | |
| 29. A empresa tem cumprido as suas obrigações em matéria de Higiene e Segurança no Trabalho? | | | | |
| Carreira | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 30. Existe política de treinamento e aperfeiçoamento na organização? | | | | |
| 31. Se existe política de treinamento, você às considera satisfatórias? | | | | |
| 32. A organização oferece oportunidade para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? | | | | |
| 33. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades? | | | | |
| 34. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa? | | | | |
| Reconhecimento | Sempre | Quase sempre | Raramente | Nunca |
| 35. Você se sente valorizado pela empresa? | | | | |
| 36. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado? | | | | |
| 37. A empresa reconhece os bons funcionários? | | | | |
| 38. A empresa preocupa-se com o funcionário? | | | | |

Quais sugestões você daria para contribuir com a melhoria do clima dentro da empresa?

Muito obrigada (o) pela sua participação!

APÊNDICE B – Pesquisa com a gerência**Pesquisa – Gerência**

Instruções: Ordene os aspectos de clima organizacional por ordem de importância para o ambiente de trabalho na empresa.

Aspectos: *Questões motivacionais – Relacionamento interpessoal – Comunicação – Liderança – Remuneração – Estrutura e condições de trabalho – Carreira – Reconhecimento.*

1° _____

2° _____

3° _____

4° _____

5° _____

6° _____

7° _____

8° _____

Muito obrigada (o) pela sua colaboração!