

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CÂMPUS POSSE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO EM UM SUPERMERCADO NO  
NORDESTE GOIANO**

**GABRIELA MENDES COLLET**

# **TRABALHO DE CONCLUSÃO**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO EM UM SUPERMERCADO NO NORDESTE GOIANO**

**GABRIELA MENDES COLLET**

**MARYELE LÁZARA REZENDE**  
ORIENTADORA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal Goiano – Câmpus Posse, como quesito parcial para conclusão do Curso Bacharelado em Administração.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 20/2022 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese  | <input type="checkbox"/> Artigo Científico              |
| <input type="checkbox"/> Dissertação                                 | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro              |
| <input type="checkbox"/> Monografia - Especialização                 | <input type="checkbox"/> Livro                          |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação                  | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ |   |

Nome Completo da Autora: Gabriela Mendes Collet

Matrícula: 2019107202930230

Título do Trabalho: Clima organizacional: investigação e diagnóstico em um supermercado no nordeste goiano

**Restrições de Acesso ao Documento**

Documento confidencial:  Não  Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? [ x] Sim [ ] Não

## DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 22/12/2022

Assinatura da Autora e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Assinatura da Autora e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Gabriela Mendes Collet, 2019107202930230 - Discente, em 22/12/2022 08:08:24.
- Maryele Lazara Rezende, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 22/12/2022 07:56:03.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 455409  
Código de Autenticação: 9d87007999





SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 14/2022 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS POSSE**

No dia 09 de dezembro de 2022, às 19:50 horas, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) da discente: Gabriela Mendes Collet, regularmente matriculada sob o nº 2019107202930230, com trabalho intitulado CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNOSTICO NO SUPERMERCADO X, como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Maryele Lázara Rezende (Orientadora como presidente),  
Flávia Gouveia (1o membro),  
Jian de Paula Oliveira (2o membro),

deliberou e decidiu, pela:

- Aprovação;  
 Aprovação condicionada aos seguintes reparos, sob fiscalização do Prof. Orientador;  
 Reprovação

do trabalho com nota final: oitenta e oito ( 88 ).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, pelos demais membros da Banca Examinadora.

Maryele Lázara Rezende  
1 (Assinado  
eletronicamente)

Flávia Gouveia  
2 (Assinado  
eletronicamente)

Jian de Paula Oliveira  
3 (Assinado  
eletronicamente)

**Gabriela Mendes Collet**

**4 (assinado  
eletronicamente)**

Documento assinado eletronicamente por:

- **Gabriela Mendes Collet**, 2019107202930230 - Discente, em 09/12/2022 20:59:01.
- **Flavia Gouveia de Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2022 20:46:43.
- **Jian de Paula Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2022 20:45:19.
- **Maryele Lazara Rezende**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2022 20:43:54.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 09/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 451664

Código de Autenticação: d461b23184



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto - Distrito Agroindustrial, None, None, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 3481-4677

# CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO EM UM SUPERMERCADO NO NORDESTE GOIANO

Gabriela Mendes Collet  
Graduando em Administração - IF Goiano, campus Posse  
gabriellacollet@hotmail.com

Maryele Lázara Rezende  
Mestra em Gestão Organizacional  
maryele.rezende@ifgoiano.edu.br

**Resumo:** O diagnóstico do clima organizacional é considerado uma técnica poderosa para identificar fatores relacionados à vida organizacional e é amplamente utilizada para criar estratégias para tornar o local de trabalho mais agradável. O trabalho propõe uma pesquisa descritivo-exploratória, mediante a um estudo de caso, com o objetivo de verificar como os funcionários percebem o clima organizacional em um supermercado, situado na região nordeste de Goiás. Os dados foram recolhidos fazendo uso de um questionário, aplicado aos onze funcionários que atuam na organização, cinquenta perguntas fechadas, subdivididas em oito tópicos sobre o clima. As respostas apontam insatisfação principalmente no reconhecimento, necessidade de incentivos, ausência de treinamentos e feedbacks. Mas destaca-se como item positivo a cooperação, isto é, os colaboradores trabalham em conjunto para conquistar os objetivos. Aconselha-se que a organização elabore uma análise e descrição de cargos e promova treinamentos.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Satisfação; Motivação.

**Abstract:** The organizational climate diagnosis is considered a powerful technique to identify factors related to organizational life and is widely used to create strategies to make the workplace more pleasant. The work proposes a descriptive-exploratory research, through a case study, with the objective of verifying how employees perceive the organizational climate in a supermarket, located in the northeast region of Goiás. Data were collected using a questionnaire, applied to eleven employees who work in the organization, fifty closed questions, subdivided into eight topics about the climate. The responses point mainly to dissatisfaction with recognition, need for incentives, lack of training and feedback. But cooperation stands out as a positive item, that is, employees work together to achieve goals. It is advised that the organization prepare an analysis and description of positions and promote training.

**Keywords:** Organizational culture; Satisfaction; Motivation.

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1</b> Análise dos dados .....	13
<b>Tabela 2</b> Análise dos fatores internos .....	15

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos de Clima Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2</b>	<b>Conceitos de Satisfação no Trabalho</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>8</b>
<b>4.1</b>	<b>PCO (Pesquisa do Clima Organizacional)</b> .....	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1</b>	<b>Tratamento e Análise dos Dados</b> .....	<b>9</b>
<b>5.2</b>	<b>Abordagem dos Participantes</b> .....	<b>10</b>
<b>5.3</b>	<b>Critérios de Inclusão e Exclusão dos Participantes</b> .....	<b>10</b>
<b>5.4</b>	<b>Tempo de Guarda dos Documentos da Pesquisa</b> .....	<b>10</b>
<b>5.5</b>	<b>Financiamento da Pesquisa</b> .....	<b>11</b>
<b>5.6</b>	<b>Acesso dos Participantes aos Resultados deste Trabalho</b> .....	<b>11</b>
<b>5.7</b>	<b>Divulgação</b> .....	<b>11</b>
<b>5.8</b>	<b>Cronograma</b> .....	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO, RESULTADOS e discussão</b> .....	<b>11</b>
<b>6.1</b>	<b>Caracterização da empresa</b> .....	<b>12</b>
<b>6.2</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>12</b>
<b>6.3</b>	<b>Discussão</b> .....	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>20</b>

## 5 INTRODUÇÃO

A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incertezas (CHIAVENATO, 2014). Essas mudanças geram impactos significativos sobre a gestão nas organizações, levando a repensar paradigmas e estratégias (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Nos últimos anos, muitas organizações têm focado seus esforços na melhoria de seus processos e tecnologias, mas esses não são os únicos fatores responsáveis por garantir o sucesso da organização. No entanto, é importante ressaltar que por trás desses fatores, são necessárias pessoas para planejar, coordenar e decidir qual caminho a organização seguirá. Portanto, não importa a tecnologia utilizada ou a eficiência dos processos se não houver pessoas que possam utilizá-los a favor da corporação (CESTARI, 2005).

Mediante ao clima organizacional que tem sua formação em percepções partilhadas entre os colaboradores e como eles se sentem estando no ambiente de trabalho, sendo medido por questões práticas vivências, por políticas da organização, procedimentos realizados e rotinas organizacionais é que se torna possível aumentar ou não a produtividade, atingir ou não uma maior qualidade e conseguir prolongar a vida útil da organização (IWAI *et al.*, 2019). A excelência na prestação dos serviços que depende de um clima de trabalho que propicie condições adequadas ao bom desempenho de seus empregados. Assim, como uma das estratégias para perseguir a excelência, é a realização de pesquisas de clima organizacional (NEVES, 2008).

Considerando a relevância do tema “clima organizacional” na área do comportamento organizacional, o estudo será voltado para a análise do clima organizacional e a medida de satisfação em uma organização privada. Um supermercado, que se encontra no nordeste goiano, que atua no ramo de comércio varejista desde 1996. Caracterizada como uma empresa familiar, atualmente conta com 11 colaboradores.

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo Geral**

Este artigo tem o objetivo de diagnosticar o clima organizacional de um supermercado, situado no nordeste goiano.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Investigar os desejos e necessidades dos colaboradores assim como o que eles pensam ou como se sentem na organização;
- Analisar e propor melhorias com base nos resultados alcançados.

## **7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **7.1 Conceitos de Clima Organizacional**

Conforme Chiavenato (2005), o termo clima organizacional aborda os aspectos internos de uma organização ao ambiente psicológico e às características da empresa pode ser sentido psicologicamente e está especificamente relacionado às propriedades motivacionais do ambiente interno. O clima constitui a qualidade do ambiente empresarial, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente no seu comportamento.

Para Bueno e Bowditch (1997), o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com a ocupação que desempenha e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Schneider, Salvaggio & Subirats (2002), definem o clima como a atmosfera que existe em uma empresa que surge através das práticas, procedimentos e recompensas que os colaboradores recebem diariamente, e que está intimamente ligada às ações dos líderes e ao comportamento em que os funcionários são compensados.

Maximiano (2009), afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem a respeito da empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para a concepção de qualidade de vida no trabalho.

A motivação para determinados comportamentos pode ser causada pelo ambiente corporativo que representa determinadas propriedades. O clima organizacional contém importância versus impacto da motivação, desempenho e o bem-estar das pessoas no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Maximiano (2010), a palavra motivação é derivada da palavra latina *motivus, movere*, que significa mover. Outras palavras com a mesma raiz são: motor, motivo e emoção. No primeiro sentido, a motivação refere-se ao processo de encorajar a conduta humana por uma razão específica. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o.

Toro (2001), considera que o clima organizacional é o discernimento dos colaboradores/trabalhadores a respeito das práticas empresariais adotadas pela organização, tal como às políticas de trabalho e aos procedimentos organizacionais.

Logo, para a elaboração deste trabalho entende-se por clima organizacional à combinação de sentimentos e opiniões dos colaboradores acerca do seu local de trabalho. Isso determina como as pessoas reagem a várias demandas e atividades que afetam a produtividade. Tanto as reações positivas quanto as negativas causam uma mudança no clima organizacional. Sentir e conhecer os colaboradores e suas relações é um grande passo para a compreensão do clima e motivação. A motivação de uma forma simplificada é o movimento para a ação. São as razões que conduzem um indivíduo a realizar uma determinada ação.

## **7.2 Conceitos de Satisfação no Trabalho**

Segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que mostra como os indivíduos se sentem acerca do seu trabalho, isto é, o quanto as pessoas gostam do trabalho delas e a insatisfação no trabalho é o quanto não gostam.

Conforme Silva (2021), a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria de Herzberg, trata-se da ideia de que dois fatores referentes ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais são responsáveis pela satisfação e motivação

dos colaboradores de uma organização. Os fatores higiênicos são circunstâncias externas ao colaborador, que possuem relação com o ambiente e as condições de trabalho. Em concordância com a Teoria dos Dois Fatores os fatores higiênicos de maior importância são os seguintes:

- Clima e cultura organizacional;
- Salário;
- Supervisão;
- Políticas administrativas;
- Condições do ambiente de trabalho;
- Relacionamento com os colegas;
- Segurança.

No entanto, a implementação desses fatores não é o bastante para a satisfação e motivação dos colaboradores. Então, o oferecimento dessas condições é o mínimo para se ter um ambiente organizacional adequado.

Os fatores motivacionais encontram-se vinculados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão conectados com o que ele desempenha. Os fatores motivacionais de maior importância são estes:

- Autonomia no trabalho;
- Definição de objetivos;
- A função desempenhada;
- Reconhecimento;
- Crescimento profissional.

Deste modo, Herzberg concluiu que os fatores referentes aos momentos de satisfação dos indivíduos com o trabalho são diferentes dos fatores que geram os momentos de insatisfação.

A concepção de satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa a respeito do seu trabalho, que inclui relações de trabalho, relações de poder; o ambiente; organização do trabalho; políticas e sistemas de gestão da empresa; sua tecnologia; metas, objetivos e interesses; sua natureza econômica e financeira; sua

história e os anseios dos participantes em um sentido único e coletivo (ROBBINS, 2022).

Perez (1980, apud FIGUEIREDO, 2012), analisa que a confusão entre os termos “motivação” e “satisfação” tem sido considerada como causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de medida em pesquisas, em especial nas destinadas a correlacionar satisfação no trabalho com produtividade.

Steuer (1989, apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003), diferencia motivação de satisfação, pontuando que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade.

## **8 AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **8.1 PCO (Pesquisa do Clima Organizacional)**

A avaliação do clima organizacional é necessária afim de que a organização tenha parâmetros e dados para buscar sempre melhorias no ambiente interno, corrigindo problemas que possam causar insatisfação nos colaboradores, refletindo em seu rendimento e no sucesso da organização.

A Pesquisa de Clima Organizacional pode ser vista como uma ferramenta que, se utilizada de modo consciencioso e metódico, é possível de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade (LUZ, 2003).

O clima organizacional está em constante mudança. Segundo Ferreira, Tachizawa e Fortuna (2006), boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu “clima”, tendo o conhecimento de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A investigação de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais; salários e incentivos.

Avaliando esses elementos como importante ferramenta estratégica para o desenho organizacional eficaz, o PCO visa, assim, fornecer informações sobre as atitudes de seus colaboradores em relação à organização suas perspectivas e sua inserção no contexto pesquisado.

## 9 METODOLOGIA

Para a composição deste trabalho primeiro foi realizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica sobre clima organizacional em livros e artigos com o objetivo de explorar conceitos e ideias sobre o tema. O trabalho foi submetido ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos) do Instituto Federal Goiano, que foi aprovado no dia 10/11/2022 sob o nº do CAAE: 64877922.6.0000.0036. Em seguida, foi empreendida uma investigação de campo mediante a utilização de um questionário adaptado do “Estudo de caso: Supermercado Alfa” da Sarah Agatti (2018), obtendo resultados quantitativos, que analisou de que maneira o clima organizacional interfere na motivação dos colaboradores do Supermercado Alfa.

O questionário utilizou a escala de Likert, para cada afirmação existe uma escala de cinco pontos, correspondendo “concordo plenamente”, “concordo em parte”, “não concordo nem discordo”, “discordo em parte” e “discordo completamente”.

As escalas de atitudes como a Likert são amplamente utilizadas, principalmente nas questões de preferências, gostos e percepções. Conhecida como uma escala caracterizada como simples e de fácil entendimento, tem uma recorrência grande nos estudos da área (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020). Segundo Frankenthal (2022), a escala Likert combina a matemática aplicada (estatística) à psicologia para promover uma imersão lógica na mente de quem responde. Uma abordagem capaz de extrair *insights* qualitativos de uma pergunta estruturada de forma quantitativa.

O questionário possui cinquenta perguntas relacionadas à satisfação individual, satisfação em grupo e pela chefia. As questões escolhidas para a PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) são exploratórias e descritivas.

Afim de manter o sigilo e preservação dos dados da empresa, não será mencionado o nome verdadeiro do estabelecimento, utilizaremos um nome fictício de “Um Supermercado no nordeste goiano”.

### 9.1 Tratamento e Análise dos Dados

Utilizando uma análise de dados por intermédio de estatística descritiva, que é o método que permite planejar experimentos, obter e organizar dados, resumi-los, analisá-los, interpretá-los e extrair conclusões. Foi utilizado o *software* Excel para

criação de tabelas, sendo a interpretação dos dados baseada nos autores estudados durante a construção do referencial teórico.

A tabela de dados foi criada sobre o número de respostas, por isso foi utilizada uma estatística simples, através do percentual de respostas, expondo a propensão das mesmas.

## **9.2 Abordagem dos Participantes**

Os funcionários do supermercado analisado foram abordados pessoalmente pela pesquisadora e convidados a participarem da pesquisa, de modo igual, foram esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa, riscos e benefícios, garantias de sigilo e recebimento dos resultados dos trabalhos, aos que concordaram em participar assinaram o TCLE (Termo de consentimento livre e esclarecido) devolvendo uma via a pesquisadora. Aos que assinaram, a pesquisadora recolheu uma via do TCLE no momento da abordagem e lhe entregou um envelope com o formulário de coleta de dados, os envelopes e seu conteúdo é idêntico para os participantes e não dispõe de nenhum elemento que permita a identificação do respondente, foi solicitado que os envelopes fossem devolvidos lacrados e depositados em uma urna. A urna foi instalada em ambiente seguro e possuía elementos como adesivos e lacres para garantir que não fosse violada. A urna e os envelopes foram abertos de maneira conjunta com o objetivo de dificultar a identificação e resguardar o sigilo dos respondedores.

A pesquisadora iniciou a distribuição, pessoalmente, os envelopes no dia 21/11/22 e cada funcionário teve um período de cinco dias para depositar o envelope na urna.

## **9.3 Critérios de Inclusão e Exclusão dos Participantes**

Critérios de inclusão: Os participantes devem pertencer ao quadro de funcionários, ser atuante durante o período do estudo e ser maior de idade na data da coleta dos dados.

Os critérios de exclusão: A desistência do participante e a não devolução do questionário autoaplicável preenchido.

## **9.4 Tempo de Guarda dos Documentos da Pesquisa**

Os documentos (termos, questionários, anotações, etc), serão armazenados em local seguro, pela pesquisadora, por cinco anos. Encerrado esse tempo, os materiais impressos serão triturados em máquina trituradora e destinados à reciclagem. Os materiais digitais serão deletados permanentemente.

### **9.5 Financiamento da Pesquisa**

A pesquisa foi desenvolvida com os recursos da pesquisadora, havendo custos de deslocamento, impressões, aquisições de materiais de consumo, dentre outros.

### **9.6 Acesso dos Participantes aos Resultados deste Trabalho**

Para que os participantes tenham acesso aos resultados, será realizada uma reunião com os gestores do supermercado para apresentar os resultados da pesquisa. Será disponibilizada uma cópia impressa do trabalho a todos os participantes.

### **9.7 Divulgação**

A divulgação do trabalho será realizada no repositório do IF Goiano, e os pesquisadores se comprometem em realizar a publicação dos resultados sejam eles favoráveis ou não.

### **9.8 Cronograma**

ETAPAS	DATA
Submissão ao CEP	03/11/2022
Aprovação da CEP	10/11/2022
Abordagem dos participantes, assinatura do TCLE e entrega do questionário.	21/11/2022
Prazo final de depósito dos envelopes	25/11/2022
Tratamento dos dados	26/11/2022
Discussão dos resultados	26/11/2022
Defesa	09/12/2022
Ajustes após defesa	12/12/2022
Envio do relatório final	20/12/2022

## **10 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este tópico exibe a organização em que a pesquisa foi conduzida, os resultados encontrados e a análise conforme com a teoria explanada nesse trabalho.

### **10.1 Caracterização da empresa**

A investigação foi realizada em um supermercado, situado no nordeste goiano. O supermercado foi inaugurado em 1996, atuando na área de comércio varejista, caracterizada como uma empresa familiar, composto por 11 colaboradores, com as seguintes funções: repositores, operadores de caixa, açougueiros, entregadores e serviços gerais. A administração da empresa é feita por três gestores, que são da mesma família.

### **10.2 Resultados**

Investigou-se o discernimento dos colaboradores no que se refere liderança, comunicação, compensação, valorização profissional, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas, trabalho desenvolvido e identificação com a empresa.

O questionário aplicado continha para cada tópico perguntas fechadas, cada pergunta tinha uma legenda e opções a serem marcadas entre concordo plenamente, concordo em parte, não concordo nem discordo, discordo em parte e discordo completamente. Com base nos questionários respondidos, resultou na Tabela 01, onde foi feito um tratamento de dados para melhor interpretação. Para cada opção, foi somada a quantidade de asserção, convertendo em porcentagem, gerando um gráfico de barras, possibilitando fazer uma relação com o resultado desejado. As cores verdes indicam que as respostas estão em concordância com o resultado desejado, as cores amarelas denotam atenção, pois existe uma certa insatisfação e as cores vermelhas prenunciam uma situação mais crítica e que possui grande insatisfação dos colaboradores (SOUZA, 2014).

Tabela 1 Análise dos dados

Elementos do clima organizacional analisados		Concordo completamente (%)	Concordo em partes (%)	Neutro (%)	Discordo em partes (%)	Discordo inteiramente (%)		Resultado desejado	
Liderança	1- Os gestores mantem a equipe motivada.	18,18	36,36	27,27	18,18	-		<	Green
	2- Os gestores manifestam quando o colaborador faz um bom trabalho.	36,36	18,18	18,18	18,18	9,09		<	Green
	3- Os gestores incentivam os funcionários a trabalharem em conjunto.	45,45	36,36	9,09	9,09	-		<	Green
	4- Estou satisfeito com a gestão desempenhada pelos gestores.	18,18	27,27	36,36	18,18	-		<	Yellow
	5- Nenhuma ação é tomada nesta organização sem a permissão dos gestores.	54,55	27,27	9,09	9,09	-		>	Red
	6- Os gestores fazem reuniões onde mostram que valorizam a equipe.	9,09	18,18	18,18	27,27	27,27		<	Red
Comunicação	7- A organização está aberta para receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores.	45,45	27,27	18,18	9,09	-		<	Green
	8- As diretrizes para o seu trabalho são claras.	54,55	36,36	9,09	-	-		<	Green
	9- A organização me explica o motivo de sua decisão.	-	36,36	27,27	27,27	9,09		<	Yellow
	10- A organização está aberta para aceitar métodos novos de realizar suas atividades.	27,27	36,36	18,18	18,18	-		<	Green
	11- Sinto-me seguro ao expressar meus pensamentos.	18,18	27,27	27,27	18,18	9,09		<	Yellow
	12- A organização ouve seus funcionários e fornece feedback.	9,09	45,45	27,27	18,18	-		<	Yellow
	13- O diálogo é usado para resolver problemas organizacionais.	27,27	27,27	18,18	18,18	9,09		<	Green
Compensação	14- Sua remuneração é justa com as funções que exerce.	18,18	27,27	18,18	18,18	18,18		<	Green
	15- Você se sente satisfeito com seu salário.	27,27	27,27	9,09	18,18	18,18		<	Green
	16- A organização remunera de acordo com a média da região.	36,36	27,27	9,09	27,27	-		<	Green
	17- Você percebe que existe desigualdade de salário entre colaboradores da mesma atividade, na organização.	27,27	45,45	9,09	18,18	-		>	Red
	18- Um trabalho bem desempenhado é reconhecido pela organização.	18,18	27,27	18,18	27,27	9,09		<	Yellow



	43- O horário de trabalho dos funcionários é rigorosamente observado.	54,55	36,36	9,09	-	-			
	44- Estou adaptado às minhas atividades.	72,73	27,27	-	-	-		<	
Identificação com a empresa	45- A organização oferece treinamento regularmente.	9,09	27,27	18,18	27,27	18,18		<	
	46- Você sente orgulho do que faz na organização e compartilha esse sentimento com seus amigos e familiares.	54,55	27,27	9,09	9,09	-		<	
	47- As condições do ambiente de trabalho fornecido pela instituição atendem às minhas necessidades.	54,55	18,18	9,09	18,18	-		<	
	48- Você considera o ambiente de trabalho bom.	54,55	27,27	9,09	9,09	-		<	
	49- Você recomendaria a organização para trabalhar.	63,64	18,18	9,09	9,09	-		<	
	50- Os gerentes da empresa são bons exemplos para seus funcionários.	63,64	18,18	18,18	-	-		<	

Fonte: Elaborada pela autora (Novembro/2022)

### 10.3 Discussão

Os dados adquiridos nos oito tópicos do clima organizacional, buscaram compreender as percepções dos membros organizacionais e sua satisfação com determinadas características da organização.

Abaixo, a tabela 2 exibe uma análise interna destacando os fatores positivos e pontos críticos de cada fator.

Tabela 2 Análise dos fatores internos

Elementos analisados	Fatores positivos	Pontos críticos
Liderança	Os gestores mantêm a equipe motivada, reconhecem quando um colaborador faz um bom trabalho e estimula o trabalho em equipe.	Centralização; Indícios de ausência de feedback
Comunicação	Organização aberta para críticas, às orientações repassadas sobre o trabalho são claras.	Necessidade de melhoria das estratégias de comunicação. Centralização
Compensação	Salário dentro da média da região.	Diferença entre salários. Recomenda-se proceder a análise e descrição de cargos.
Valorização profissional	Colaborador é elogiado pelo trabalho concretizado.	Falta de recrutamentos internos, ausência de treinamento
Maturidade empresarial	A organização comporta-se de forma ética com seus clientes e	Necessidade de uma maior valorização dos colaboradores

	colaboradores, possui uma boa imagem diante dos clientes.	
Colaboração entre as áreas	Cooperação entre colegas, unidos para conquistar os objetivos organizacionais. Observa-se que os colaboradores possuem o espírito de camaradagem.	Conflito entre os setores da organização.
Trabalho desenvolvido	Colaboradores adaptados às tarefas e cientes do que deve ser feito.	Necessidade de reconhecimento dos colaboradores
Identificação com a empresa	Bom clima organizacional, gestores dão bons exemplos aos colaboradores, boas condições de trabalho.	Ausência de treinamentos periódicos.

Fonte: Elaborada pela autora (Novembro/2022)

Em conformidade com os retornos obtidos, constata-se que o item liderança é focado nos processos. Segundo Hofstede (2011), culturas orientadas para processos são dominadas por rotinas técnicas e burocráticas, orientadas para resultados por uma preocupação comum por resultados.

Robbins (2002) mostra que o papel da liderança é crucial para o entendimento do comportamento do grupo, pois o líder que oferece a direção para a conquista dos resultados. Possibilitando interferir negativamente ou positivamente o clima organizacional.

O item liderança, orienta-se que os gestores se esforcem para aprimorar as técnicas de gestão de pessoas, com a realização de treinamentos e palestras com o objetivo de enfatizar o valor de seus colaboradores e suas capacidades para que se sintam valorizados e incluídos na organização.

Além da liderança, é de extrema importância desenvolver uma comunicação estratégica eficaz com a equipe, pois a imagem construída por eles da organização, é refletida para o público externo. A gestão eficaz da comunicação interna melhora o clima organizacional, ajuda a motivar as pessoas que passam a confiar mais na empresa em que trabalham, por conhecê-la melhor, por aprofundarem-se mais nos seus processos internos, por opinar e participar das decisões estratégicas (CALDAS, 2010).

No quesito comunicação, recomenda-se aos gestores que esclareçam aos colaboradores as decisões que tomam, indicando que os gestores não estão somente

no comando mas devem trabalhar com seus colaboradores. Fazer dos feedbacks uma prática contínua, pois o colaborador que não recebe feedbacks tendem a ficar desmotivados, por não considerar que a empresa valoriza o seu trabalho. Conseqüentemente, existe uma chance maior de ocorrer problemas interpessoais e desentendimentos profissionais (ALVES, 2022).

No tópico compensação, para Luz (2003) é de extrema importância, pois está relacionado à satisfação dos funcionários, este tópico visa analisar a compatibilidade da remuneração da organização com a prática salarial de outras empresas do mesmo ramo, da mesma maneira a compreensão dos colaboradores a respeito do salário recebido, quanto a possibilidade de viver decentemente com o salário. Em conformidade com os dados analisados nota-se que, grande parte dos colaboradores estão satisfeitos com o item compensação, porém falta reconhecimento, treinamento e oportunidades para que desenvolvam habilidades técnicas e gerenciais. Entrando também na parte de valorização profissional, deve-se desenhar as metas e caminhos que os colaboradores irão percorrer conforme o seu desempenho perante a corporação e o que espera dele, e como isso poderá beneficiá-lo com as qualificações necessárias para uma possível efetivação ou promoção.

Sobre o tópico maturidade, Luz (2003) enuncia que o fator visa saber qual é a percepção dos colaboradores de como a organização é enxergada pelos clientes, fornecedores e comunidade, os dados demonstram que os entrevistados julgam que o Supermercado analisado é bem visto por seus funcionários e clientes e os trata com ética.

Referente ao indicador de colaboração entre áreas, avaliando a percepção do clima dos respondentes, se há um ambiente de confiança e colaboração entre eles. Com base nos dados exibidos, grande parte dos entrevistados, concordam que existe um ambiente de colaboração e suporte entre os colegas, além de ajudar um novo colaborador que está inicializando na organização. Para Luz (2003), esse indicador analisou o grau de coerência recíproca e a presença de colaboração na organização. Os dados exibidos neste indicador exibem que para maior parte esta é a realidade existente na organização, pois notam o apoio e cooperação da equipe.

O indicador trabalho desenvolvido procurou averiguar se os funcionários estão satisfeitos acerca do horário de trabalho, com as tarefas que realizam, como também

a satisfação e alegria de desempenhar uma função na organização. A análise da tabela 02, válida uma demanda para desenvolver análises de desempenho, avaliar regularmente o trabalho dos funcionários e crie compensações não financeiras para reconhecer o seu bom desempenho.

Bergamini e Coda (1997), justifica que o envolvimento e identificação com a organização produz motivação para a equipe e a busca por objetivos comuns e proporciona uma sensação de pertencimento. Dentre os fatores que motivam as pessoas, Lacombe (2011, p. 284), afirma que “o clima organizacional reflete a medida de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”. Mantendo a equipe engajada, o sentimento de pertencimento também consolida nos colaboradores uma sensação de pertencimento na empresa.

Conforme a tabela 02, no fator identificação com a empresa, a organização apresenta um bom clima organizacional, que pode ser melhorado com uma gestão mais participativa, onde os valores e interesses da organização são compartilhados com os funcionários de forma coletiva.

## **11 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na análise do Relatório de Pesquisa de Clima da organização conseguiu-se, por meio das percepções dos colaboradores, ter uma visão de como os trabalhadores percebem a liderança, comunicação, compensação, valorização profissional, maturidade empresarial, colaboração entre áreas, trabalho desenvolvido e identificação com a empresa.

Os indicadores acima referidos foram avaliados, em conformidade com as respostas dos colaboradores, apontam insatisfação principalmente a respeito do reconhecimento, necessidade de incentivos, ausência de treinamentos e feedbacks. Mas destaca-se como item positivo a cooperação entre as áreas, que os colaboradores trabalham em conjunto para conquistar os objetivos, isso indica que existe um clima organizacional tranquilo na organização, influenciando positivamente seus colaboradores.

Orienta-se que a organização efetue uma análise de descrição de cargos e promova treinamentos. Além, da realização periódica da pesquisa de clima organizacional, a fim de caracterizar possíveis mudanças, para que sejam realizadas as melhorias necessárias

Segundo Pereira (2014), com base na descrição dos cargos a instituição aprende as funções realizadas em cada cargo, contribuindo para futuras seleções, contratações, treinamentos e remuneração. Em conformidade com Marras (2016), a tarefa da análise de cargos é elucidar todos os detalhes das funções que compõem o cargo, pois o desenho não é apenas analisar sua atividade, mas também para que se faz, registrando-se todas as características exigidas do candidato ou ocupante do cargo para a obtenção dos resultados esperados.

Portanto, com a análise dos dados o objetivo da pesquisa foi alcançado, sendo possível identificar a percepção dos colaboradores do Supermercado avaliado sobre o clima organizacional. Uma das dificuldades no decorrer deste trabalho, foi encontrar pouco material voltado para estudos em supermercados.

Apesar desta limitação, acredita-se que o instrumento desenvolvido nesta pesquisa, possa contribuir eficazmente na investigação do clima organizacional. Além disso, representa uma tentativa na compreensão, ao menos de parte, dos incontáveis componentes que influenciam, positiva e negativamente, o comportamento e atitudes nas organizações.

Diante dessa perspectiva, esse estudo de caso também evidenciou novas oportunidades de estudos para futuras pesquisas, em que se destaca: A relação da gestão familiar com o clima organizacional.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGATTI, F. D. O. **Clima organizacional: estudo de caso: supermercado alfa.** Estágio supervisionado do curso de Administração da Universidade de passo fundo. v. 2, n. 2, 2018.

ALVES, R. L. **Feedback: Benefícios e como aplicar na sua empresa**, 2002. Disponível em:<<https://marqpono.com.br/blog/feedback/>>. Acesso em: 03/12/2022.

BERGAMINI, C. W. C. R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança** (2. ed.). Atlas, 1997.

BUONO, A. F., & BOWDITCH, J. L. **O lado humano das fusões e aquisições: Gerenciando colisões entre pessoas, culturas e organizações.** Beard Books, 1997.

CALDAS, P. **A importância da comunicação nas organizações**, 2010. Disponível em:<<http://www.priscylacaldas.com.br/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 02/12/2022.

CESTARI, R. V. **A relação entre perfis comportamentais eo desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados: um estudo em agências bancárias**, 2005. Disponível em:<<http://tede.fecap.br:8080/handle/tede/310>>. Acesso em: 01/09/2022.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho** (5ª). Manole, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri-SP, 2014.

FEIJÓ, A. M., VICENTE, E. F., & PETRI, S. M. **O uso das escalas likert nas pesquisas de contabilidade.** 1, 27–41, 2020. Disponível em:<<https://doi.org/10.22277/rgo.v13i1>>. Acesso em: 16/12/2022.

FERREIRA, V. C. P.; TACHIZAWA, E. T.; FORTUNA, A. A. DE M. **Gestão com Pessoas.** 3ª ed. São Paulo: FGV, 2006.

FIGUEIREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma ifes.** UFF, 2012.

FRANKENTHAL, R. **Entenda a escala Likert e saiba como aplicá-la em sua pesquisa**, 2020. Disponível em:<<https://mindminers.com/blog/entenda-o-que-e-escala-likert/>>. Acesso em: 17/12/2022.

HOFSTEDE, G. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture**, 2011. Disponível em:<<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>> Acesso em: 02/12/2022.

IWAI, T. et al. **Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover.** Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 1, p. 92–110, 2019.

NEVES, J. B. S. **Pesquisa de clima organizacional: uma análise qualitativa**. UniCEUB, 0–19, 2008.

KOPS, L. M., SILVA, S. F. D. C. E., & ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias** (1ª), 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências** (2a ed.). Saraiva, 2011.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINEZ, M. C., BRUZZI, A. I., & PARAGUAT, B. **Satisfação e saúde no trabalho-aspectos conceituais e metodológicos**. In Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (Vol. 6), 2003.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo; Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**. São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo, 2010.

PEREIRA, C.F. **Plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos para definição e normatização das políticas salariais**. Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense –UNESC, Criciúma, 2014.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M. **Climate strength: a new direction for climate research**. Journal of Applied Psychology, p. 220–229, 2002.

SILVA, D. **O que é Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa**, 2021. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/>>. Acesso em: 20/07/2022.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações** (1ª). Intersaberes, 2014.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TORO, F. A. **El clima organizacional perfil de empresas colombianas**. Medellín, Colombia: 1ª ed, 2001.