

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Darusa Maria de Andrade
Juan Henrique Domingos

CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um estudo no Supermercado Beta

Florianópolis

2020

Darusa Maria de Andrade
Juan Henrique Domingos

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
Um estudo no Supermercado Beta**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Aplicado.
Área de concentração: Recursos Humanos
Orientador(a): Prof. Helena Kuerten de Salles

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Andrade, Darusa Maria de; Domingos, Juan Henrique
CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo no Supermercado Beta /
Darusa Maria de Andrade, Juan Henrique Domingos ;
orientadora, Helena Kuerten de Salles, 2020.
124 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Gestão de pessoas.
4. Clima organizacional. I. Domingos, Juan Henrique. II.
Salles, Helena Kuerten de. III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Darusa Maria de Andrade
Juan Henrique Domingos

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo no Supermercado Beta

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de Novembro de 2020.

Prof. Helena Kuerten de Salles
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a.Helena Kuerten de Salles, Dr.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Kellen Coelho, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Alice Hubner Franz
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos guiou durante toda a nossa caminhada e nos deu saúde e disposição para alcançarmos os nossos objetivos.

Agradecemos aos nossos pais e irmãos, que sempre nos apoiaram vibrando a cada conquista nossa. Eles são os nossos melhores incentivadores e maiores exemplos.

Aos nossos amigos e colegas da faculdade com quem dividimos tantos momentos ao longo desses anos e que muito contribuíram para o nosso desenvolvimento.

A UFSC, aos nossos professores, e a todos aqueles que participaram direta ou indiretamente da nossa formação, o nosso muito obrigado.

A toda empresa Beta que nos abriu as portas para que pudéssemos realizar este trabalho, e aos seus funcionários que contribuíram de coração aberto com esta pesquisa.

Por fim, um agradecimento especial à nossa professora e orientadora Helena, por toda atenção, carinho e dedicação ao longo dessa jornada.

RESUMO

A elaboração desse estudo buscou analisar o clima organizacional da loja matriz do supermercado Beta, uma empresa de médio porte do ramo alimentício. Os objetivos eram, além de analisar a situação atual do clima através da percepção dos funcionários, apresentar o perfil dos colaboradores, identificar os aspectos que mais afetam o ambiente organizacional e propor ações de melhoria do clima. A caracterização desta pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos é de uma pesquisa de abordagem quantitativa, aplicada e de caráter descritivo. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram os questionários aplicados com 79 funcionários da loja matriz e entrevistas semi estruturadas com a gestora de RH, gerente da loja, sócio proprietário e diretora da empresa. Em um primeiro momento, foi feito um estudo bibliográfico referente aos temas que norteiam a proposta do presente estudo, além de dar fundamentação a pesquisa realizada. Em seguida, foram aplicados os questionários e realizadas as entrevistas. A análise dos dados foi feita através de análises simples e cruzadas realizadas no Excel e também pela ferramenta de formulários do Google, que foi utilizado para a aplicação dos questionários. Após o levantamento dos dados, foi possível observar que os funcionários do supermercado Beta gostam muito de trabalhar na empresa e se sentem, de modo geral, satisfeitos, porém existem alguns aspectos que precisam de atenção e ajustes pois apontam insatisfações que impactam diretamente no clima organizacional da empresa. Após a coleta dos dados, foi feito um plano de ação buscando solucionar os pontos fracos apontados, além de propor melhorias para proporcionar um clima organizacional favorável para a empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Clima organizacional. Satisfação.

ABSTRACT

The elaboration of this study aimed to analyze the organization climate of the parent store of Beta 's supermarket, a medium-sized food company. The goals were, in addition to analyzing the current climate situation through the perception of the employees, presenting their profile, identifying the aspects that most affect the organizational environment and proposing actions to improve the climate. The characterization of this research, in order to achieve the proposed objectives, is a quantitative, applied and descriptive research. The data collection instruments used were the applied and descriptive research. The data collection instruments used were the questionnaires applied to 79 employees of the parent store and semi-structured interviews with the HR manager, store manager, partner-owner and director of the company. At first, a bibliographic study was made regarding the themes that guide the proposal of the present study, in addition to providing a basis for the survey carried out. Then, the questionnaires were issued and approved as a classification. An analysis of the data was made through simple and cross analyzes performed in excel and also by the Google forms tool, which was used for the application of the questionnaires. After collecting the data, it was possible to observe that Beta supermarket employees are very fond of working in the company and feel, in general, satisfied, but there are some aspects that need attention and adjustments because they point out dissatisfactions that directly impact the organizational climate from the company. After data collection, an action plan was made to solve the weaknesses pointed out, in addition to proposing improvements to provide a favorable organizational climate for the company.

Key-words: People management. Organization climate. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma.....	18
Figura 2: Pessoas como recursos da organização versus pessoas como colaboradores	26
Figura 3: Estratégias de QVT e redução de estresse, segundo a OMS.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os 5 processos de Gestão de Pessoas	27
Quadro 2: Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho	34
Quadro 3: Coleta de Dados.....	46
Quadro 4: Categorias de análise	47
Quadro 5: Proposta de melhoria 1	97
Quadro 6: Proposta de melhoria 2	98
Quadro 7: Proposta de melhoria 3	100
Quadro 8: Proposta de melhoria 4	102
Quadro 9: Proposta de melhoria 5	103
Quadro 10: Proposta de melhoria 6	105
Quadro 11: Proposta de melhoria 7	106
Quadro 12: Proposta de melhoria 8	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quanto ao sexo dos colaboradores	50
Tabela 2: Quanto à idade dos colaboradores	51
Tabela 3: Quanto ao estado civil dos colaboradores	53
Tabela 4: Quanto à área de atuação	54
Tabela 5: Quanto à escolaridade.....	55
Tabela 6: Nível de escolaridade por setor	57
Tabela 7: - Tempo de serviço na empresa	57
Tabela 8: Tempo de serviço versus setor de atuação.....	59
Tabela 9: Quanto ao horário de trabalho e a quantidade de serviço.....	60
Tabela 10: Quanto à frequência de hora extra.....	61
Tabela 11: Quanto à disposição de materiais para o desempenho das atividades.....	62
Tabela 12: Estresse no trabalho.....	63
Tabela 13: Classificação do ambiente de trabalho	64
Tabela 14: Frequência de feedbacks.....	65
Tabela 15: Satisfação em relação à forma a qual são dados os feedbacks	66
Tabela 16: Quanto à frequência que recebem elogios.....	67
Tabela 17: Informação em relação ao que acontece na empresa.....	68
Tabela 18: Setor de atuação versus informações da empresa.....	69
Tabela 19: Clareza e acessibilidade das informações internas	70
Tabela 20: Apoio e orientação ao trabalho pela liderança.....	71
Tabela 21: Importância do trabalho para a empresa.....	72
Tabela 22: Quanto às oportunidade de crescimento dentro da empresa.....	73
Tabela 23: Satisfação em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa.....	74
Tabela 24: Qualidade dos treinamentos oferecidos	75
Tabela 25: Relacionamento com o supervisor/líder	77
Tabela 26: Funcionários que sempre recebem apoio do líder e sua relação com ele	78
Tabela 27: Funcionários que às vezes recebem apoio do líder e sua relação com ele	78
Tabela 28: Relacionamento interpessoal	78
Tabela 29: Uma proposta de trabalho e o peso de se afastar dos colegas	79
Tabela 30: Relação com os colegas versus peso de deixá-los.....	80
Tabela 31: Quanto à liberdade de expor ideias dentro do supermercado Beta.....	81
Tabela 32: Liderança aberta a críticas e sugestões	82
Tabela 33: Imagem da empresa perante a sociedade.....	84
Tabela 34: Avaliação do Clima Organizacional.....	85
Tabela 35: Gostar de trabalhar na empresa	86
Tabela 36: A empresa como um bom local para trabalhar	87
Tabela 37: Sentimento de realização no emprego	88
Tabela 38: Concordância com a forma a qual a empresa é administrada.....	89
Tabela 39: Concordância com a adm da empresa versus área de atuação	90
Tabela 40: Fatores que estimulam a trabalhar na empresa Beta.....	91
Tabela 41: Caracterização do trabalho	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores do Supermercado Beta	51
Gráfico 2: Idade dos colaboradores do Supermercado Beta.....	52
Gráfico 3: Estado Civil dos colaboradores	53
Gráfico 4: Área de atuação dos colaboradores do Supermercado Beta.....	54
Gráfico 5: Escolaridade dos colaboradores do Supermercado Beta.....	55
Gráfico 6: Tempo de serviço dos colaboradores no Supermercado Beta.....	58
Gráfico 7: Horário de trabalho comparado com a quantidade de serviço	60
Gráfico 8: Frequência que os colaboradores fazem hora extra	61
Gráfico 9: Disposição de materiais necessários para desempenhar o trabalho	62
Gráfico 10: Estresse no trabalho.....	63
Gráfico 11: Classificação do ambiente de trabalho na empresa Beta.....	64
Gráfico 12: Frequência que os funcionários recebem feedbacks do seu supervisor	66
Gráfico 13: Opinião em relação à forma a qual são passados os feedbacks.	67
Gráfico 14: Frequência que os colaboradores recebem elogios	68
Gráfico 15: Informação em relação ao que acontece na empresa	69
Gráfico 16: Clareza e acessibilidade das informações internas.....	70
Gráfico 17: Apoio e orientação ao trabalho pela liderança	71
Gráfico 18: Importância do trabalho para a empresa	72
Gráfico 19: Oportunidades de crescimento no último ano.....	74
Gráfico 20: Satisfação em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa	75
Gráfico 21: Qualidade dos treinamentos oferecidos.....	76
Gráfico 22: Relacionamento com o supervisor/líder.....	77
Gráfico 23: Relacionamento interpessoal e comunicação	79
Gráfico 24: Uma proposta de trabalho e o peso de se afastar dos colegas	80
Gráfico 25: Liberdade para expor ideias	82
Gráfico 26: Liderança aberta a críticas e sugestões.....	83
Gráfico 27: Imagem da empresa perante a sociedade	84
Gráfico 28: Avaliação do Clima Organizacional	85
Gráfico 29: Gostam de trabalhar na empresa	87
Gráfico 30: A empresa como um bom local para trabalhar.....	88
Gráfico 31: Sentimento de realização no emprego.....	89
Gráfico 32: Concordância com a administração da empresa	90
Gráfico 33: Fatores que estimulam os funcionários a trabalhar na empresa Beta.....	91
Gráfico 34: Caracterização do trabalho	92

SUMÁRIO

1	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	13
1.1	HISTÓRICO	13
1.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	17
1.3	DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	18
1.4	DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	19
1.5PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	25
2.2	MOTIVAÇÃO	28
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
2.3.1	Modelos de QVT	33
2.3.1.1	<i>Modelo de Walton</i>	33
2.3.1.2	<i>Modelo de Nadler e Lawler</i>	34
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.4.1	Fatores/variáveis que influenciam no clima organizacional.....	37
2.4.2	Pesquisa de clima	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2	INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	45
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	48
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
4.1	PERFIL DOS COLABORADORES	50
4.2	CONDIÇÕES DE TRABALHO	59
4.3	USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	65
4.4	OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA.....	73
4.5	INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO.....	76
4.6	CONSTITUCIONALISMO	81
4.7	RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	83

4.8	PERCEPÇÕES GERAIS	86
5	PROPOSTAS DE AÇÕES	96
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	115
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES.....	118

1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de conhecer a organização estudada, na etapa de diagnóstico organizacional serão abordadas as características corporativas, políticas, administrativas e de processos que, quando associadas, permitirão uma visão global da mesma.

A empresa Beta vem há 36 anos oferecendo serviços às comunidades locais e colaborando para o desenvolvimento das mesmas através de oportunidades de trabalho e ações sociais. Trata-se de uma rede de supermercados localizada na região continental da Grande Florianópolis, composta por uma matriz e 3 filiais, caracterizada por uma administração 100% familiar.

Vale ressaltar que a empresa preferiu manter sigilo quanto ao nome e, por isso, a chamaremos de “Supermercado Beta”. Além do nome empresarial, possíveis nomes de sócios e/ou funcionários também serão fictícios.

Todos os dados apresentados nesta etapa são do ano de 2020 e foram disponibilizados pela própria empresa, seja por meio de entrevistas ou documentos escritos.

1.1 HISTÓRICO

O ano é 1984. O bairro de Três Riachos, em Biguaçu, era caracterizado por grandes concentrações de pastos e sítios, o que facilitava a atividade agrícola na região. Criação de gado, plantação de mandioca e olarias eram o ganha pão de muitas famílias que ali viviam. Nessa época já tinha energia na cidade, mas o meio de transporte principal ainda era a carroça. Havia, em caráter de exceção, famílias consideradas ricas que já andavam com uma Brasília pela comarca, mas essa infelizmente essa não era a realidade dos irmãos gêmeos Vitor e Matheus.

A realidade deles era trabalhar desde cedo na roça para ajudar o pai, tirar o leite da vaca, alimentar os gados, comer pirão de água e ovo quase todos os dias da semana e, nos finais de semana, se deliciar com a asinha da galinha e o pescoço - costume que eles têm até hoje - que era o que sobrava do almoço dos pais e dos tios. Embora muito humildes, sempre foram pessoas de ótima índole.

Muitos sonham em ser professores de universidade, outros em empreender, outros em ter uma casa própria e conquistar a sua estabilidade. Eles queriam ser caminhoneiros, pois era uma forma de conhecerem muitos lugares e ter uma vida mais tranquila, diferente daquela realidade dura que viviam.

Com 22 anos eles saíram de Três Riachos e foram para a cidade vender livros. Batiam de porta em porta oferecendo livros e bíblias ao redor da Grande Florianópolis para juntar dinheiro e tentar seguir o sonho de ser caminhoneiro.

Nesse tempo o padrinho de Vitor tinha uma pequena mercearia de 30m² em Biguaçu, onde trabalhava apenas com açougue e verdura, não tinha produtos de mercearia. Ele já tinha uma idade mais avançada e, ao perceber que seus filhos não queriam tocar o negócio, ofereceu a oportunidade para o seu afilhado.

As pernas balançavam tanto que fazia tremer a mesa, as mãos estavam suadas, coração acelerado, e os olhos brilhando cheios de esperança de um futuro o qual jamais havia imaginado. A reação de Vitor recebendo a proposta do padrinho foi surpreendente e emocionante, e mesmo temendo pelo desafio de assumir um negócio sem estudo superior, a gratidão pela oportunidade era maior.

Esse foi o início de uma longa jornada repleta de obstáculos e conquistas. Vitor e seu irmão gêmeo aceitaram o desafio e, com as reservas que tinham, compraram o estoque do tio e começaram a tocar a mini mercearia. Sem muita experiência mas com uma simpatia única, em pouco tempo os jovens já haviam conquistado muitos clientes na região. Em dois meses ampliaram o local e passaram a atender numa área de 120m², transformando o negócio em um mini mercado completo: com mercearia, verdura e açougue. A mudança de área foi muito grande e, sem muito dinheiro para investir em mercadoria, compraram pilhas de papel higiênico e colocaram nas prateleiras vazias. Por quê papel? Porque além de serem baratos eles ocupavam muito espaço, exatamente o que precisavam para dar a sensação de loja cheia.

Conquistando clientes a cada dia, em 2 dois anos o espaço ficou pequeno e veio a necessidade de expandir novamente. Compraram o imóvel ao lado, fizeram uma reforma, e ampliaram a loja para 200m². A partir daí entraram num ciclo de a cada dois anos ampliar a loja e, em pouco menos de 8 anos, estavam com uma loja de 1.000m².

Com o crescimento do mercado e aumento no faturamento, a estrutura operacional da empresa também foi mudando. Nessa fase a empresa já contava com uma estrutura operacional

e administrativa e com profissionais qualificados para expandir o negócio. Foi então em 1996 que abriram a sua primeira filial, no bairro Bela Vista, em São José. Mas como, sem experiência nenhuma no ramo do varejo e sem estudo, em 10 anos eles conseguiram uma evolução tão rápida e uma estrutura operacional com gerente geral e líderes de setor?

Os irmãos sempre buscaram conhecer mais sobre o mercado o qual estavam inseridos. Presença em feiras supermercadistas, congressos, seminários e eventos varejistas são alguns exemplos dos meios que eles usavam para adquirir conhecimento. A estratégia de abrir uma filial foi boa, eles conseguiram diluir os custos de um setor administrativo para duas lojas além de conseguir negociações muito melhores com os fornecedores pelo fato de comprarem em maior quantidade.

A empresa continuou crescendo e, nos 4 anos seguintes, eles já estavam com 6 lojas abertas: 2 em Biguaçu, 3 em São José e 1 na Palhoça. O ramo de supermercado é muito concorrido e nessa trajetória os irmãos ansiavam sempre por um poder de compra melhor, pois trabalhavam com uma margem muito pequena e precisavam de boas negociações. Foi nesse período, ainda, que os sócios decidiram cursar uma faculdade de Administração, com o objetivo de melhorar ainda mais a gestão da empresa e guiando a mesma para um futuro mais promissor. Vale ressaltar que não só os sócios cursaram a faculdade, funcionários que eram líderes de setor também tiveram a oportunidade de fazer uma graduação totalmente paga pela empresa.

Eles sempre olharam muito para os funcionários, buscavam uma boa relação com eles e incentivavam o crescimento dos mesmos através de benefícios como bolsas e auxílio financeiro nos estudos. Nessa época a empresa estava muito bem financeiramente e já contava com um quadro de aproximadamente 200 funcionários.

Nos 5 anos seguintes, devido à uma visão mais sistêmica e analítica desenvolvida durante a graduação, os sócios percebem a necessidade de uma mudança brusca na empresa e fazem então uma reestruturação operacional, financeira e administrativa. Isso resultou no fechamento de 3 lojas, as quais foram repassadas mediante um contrato que garantia o emprego de todos os funcionários. Isso porque eles sempre se preocuparam muito com o compromisso social que tinham com aquelas famílias.

Em 2015 o mundo já era muito diferente daquele de 1984. A concorrência aumentou muito, os atacarejos chegaram como novidade no segmento, os processos de receita, entradas e saídas de mercadoria eram totalmente diferentes e cada vez mais eletrônicos, a cidade de

Biguaçu já não era tão pobre como naquela época. Esses, dentre tantos outros fatores, geraram na empresa uma necessidade de acompanhar o mercado para não ficar para trás. Foi onde, em parceria com um investidor, eles fazem um projeto da maior e mais moderna loja da rede: com localização na beira da BR 101, eles abrem uma loja de 3.500m², com estacionamento coberto, piso superior, restaurante, lanchonete e um centro comercial de 13 lojas. Essa era uma realidade que eles nunca imaginaram alcançar, e o orgulho transbordava no peito.

Nesse tempo a empresa investia também em criar um centro de produção, onde os pães e bolos eram produzidos numa central e distribuídos para as 4 lojas todos dias; num depósito central onde todas as mercadorias chegavam ali e logo eram encaminhadas para as lojas correspondentes; e também num atacado de hortifruti, onde junto com outros donos de supermercados eles criaram uma empresa que buscava frutas e verduras em todo o país, conseguindo mercadorias com mais qualidade e com preços menores.

Entretanto, nessa época, a empresa já estava com alguns problemas financeiros: as despesas estavam maiores que o faturamento e no final a conta não fechava. As quebras de açougue e padaria eram muito altas, as margens cada vez mais apertadas, as vendas não aumentavam e a rotatividade de funcionários era muito alta, o que dificultava o desenvolvimento dos mesmos para alcançarem o resultado. Segundo Vitor, um dos sócio fundadores, algumas das lojas foram abertas com o intuito de distribuir os custos e aumentar o faturamento para tentar reverter esse cenário. Afinal quanto maior o volume de vendas, maior é o capital de giro da empresa.

Mas por que será, que dentre tantas estratégias e evoluções, a empresa ainda não conseguia atingir os resultados esperados?

Uma coisa é fato: na medida que uma empresa cresce, sua cultura passa por transformações. Com a abertura das lojas, o faturamento aumentava mas os investimentos e a concorrência cresciam na mesma proporção. O quadro de funcionários aumentou muito e com isso o desafio do RH também. Já não é tão fácil manter os benefícios e os incentivos aos funcionários. A preocupação pelo bem estar e o sentimento de ter pessoas felizes ainda é igual, mesmo depois de anos, o problema é que só o sentimento não é suficiente e querer o melhor para eles não necessariamente é fazer o melhor. E aí está um grande problema: eles investiram em muitas pontas porém em nenhum momento concentraram as energias no maior ativo que uma empresa tem hoje: o capital humano.

O ramo de supermercado por sua natureza já possui uma rotatividade muito grande de funcionários e certa dificuldade de trazer os mesmos junto com a empresa, mirando num mesmo objetivo. Os funcionários são a linha de frente e fazem tudo acontecer, desde atender bem um cliente e gerenciar uma boa equipe, até expor bem os produtos, confrontar as mercadorias e cuidar com as quebras.

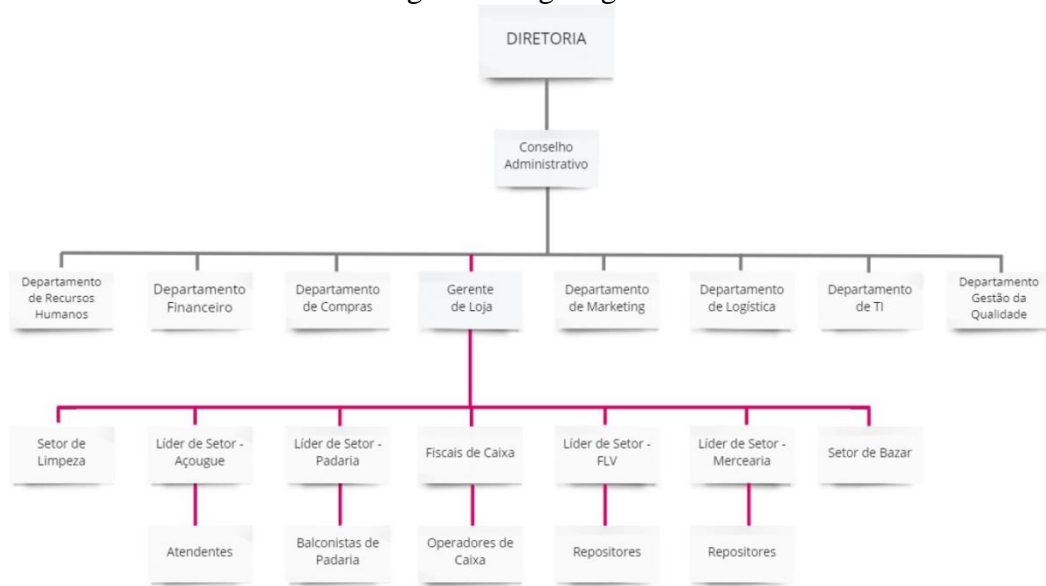
Devido à alta rotatividade, existe uma dificuldade em dar continuidade nos processos já que um funcionário novo demanda tempo e preparação para que o mesmo se adapte à sua função e entre no ritmo da empresa. Um novo colaborador exige maior atenção e demanda do líder, além dos altos custos que envolvem uma rescisão e contratação. É aí que, em 2020, dá-se início à nova revolução da empresa: um novo olhar para a gestão das pessoas.

1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como visto anteriormente, a empresa Beta foi criada pelos irmãos Vitor e Matheus, que seguem na diretoria até o presente, sendo uma empresa de responsabilidade limitada com participação societária de 50% para cada sócio. O supermercado é dividido por departamentos administrativos, como finanças, recursos humanos, comercial, e setores operacionais, como mercearia, bazar, padaria e açougue. É uma organização com hierarquias mas também um lugar onde os funcionários possuem voz. Por ser uma administração familiar, o contato entre proprietários e funcionários da base se tornam mais fáceis e a convivência muito comum.

Como a organização hoje conta com 04 lojas e um quadro de aproximadamente 300 funcionários, o comando está dividido por departamentos (setores), os quais devem se reportar à diretoria seguindo a hierarquia estabelecida. Abaixo observa-se tal hierarquia através de um organograma:

Figura 1: Organograma



Fonte: Elaborada pelos autores (2020)

De acordo com a Figura 1, pode-se perceber que a estrutura administrativa (cor cinza) é dividida em departamentos e é única para todas as lojas da rede, enquanto que a estrutura operacional (cor rosa) é separada por setores e replicada em todas as lojas. Ou seja, cada loja tem um gerente geral e líderes específicos para cada setor que se reportam ao gerente.

Semanalmente é realizada uma reunião geral com a liderança da empresa (gerentes, líderes e diretoria) para que os mesmos possam discutir assuntos pertinentes às suas áreas e também para que a diretoria alinhe pontos estratégicos para a semana seguinte. Uma vez por mês a pauta da reunião muda e são discutidos os números da empresa, onde são conferidas as metas de cada setor e também feita uma reflexão para identificar os pontos que influenciaram naquele resultado, seja ele positivo ou não.

1.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Com fortes parcerias criadas no decorrer de sua trajetória, a empresa traz consigo a missão de “disponibilizar produtos e serviços à comunidade de forma qualificada satisfazendo suas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento da região”.

Atendimento personalizado, agilidade, produtos de qualidade, preocupação com o cliente. Essas são as principais características que fizeram da empresa Beta um supermercado tão reconhecido na região continental da Grande Florianópolis. Não abrindo mão de seus valores de ética, entusiasmo, competência, profissionalismo, trabalho em equipe e Deus, o espírito de família e a humanização são muito buscados e exigidos por ela dentre seus membros. Um exemplo disso é a sua visão organizacional: ser “uma empresa em constante evolução, destacada na qualidade do atendimento e satisfação dos clientes”.

1.4 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

O objeto da empresa é a exploração do ramo do comércio varejista e atacadista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios (supermercado). Aqui enquadram-se, contudo, o comércio de bebidas, de produtos de padaria, de laticínios e frios, doces, balas, carnes, peixes, produtos de higiene e beleza, e também suvenires e eletrodomésticos.

Além da imensa gama de produtos que um supermercado trabalha, a empresa Beta procura os melhores e mais conceituados fornecedores, visando entregar sempre produtos de qualidade para os seus clientes.

Além dos produtos, destacam-se também os serviços de atendimento ao cliente, cartão fidelidade, crédito próprio, entregas em domicílio e ações sociais para a comunidade em certas datas festivas.

1.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Atualmente o supermercado Beta é composto por um quadro de 292 funcionários, incluindo o centro de distribuição e centro de produção. Os funcionários do atacado de hortifrúti não se enquadram aqui pois é considerada uma outra empresa a qual o grupo Beta faz parte.

A maioria dos colaboradores moram no mesmo bairro onde a empresa está localizada, estratégia essa utilizada pelo supermercado como forma de fomentar o desenvolvimento social e valorizar a própria região. Dentre eles estão 4 portadores de necessidades especiais e 5 jovens aprendizes, número este que atende as cotas exigidas pelo governo e proporciona a inclusão social. Ressalta-se, ainda, que o vínculo existente entre os funcionários e a empresa é empregatício, respeitando as normas da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

A empresa sempre teve forte consideração por seus funcionários, mas quando se fala de processos internos que comprovem isso o cenário muda um pouco. Não porque não se importam, simplesmente porque não tinham um setor que estruturasse isso. Entretanto, há dois anos foi criado um departamento de recursos humanos o qual implantou novas metodologias e aprimorou essa relação que ao longo dos anos havia “esfriado”.

A gestora de RH falou sobre os desafios que vem enfrentando nos últimos anos enquanto o setor se adapta à nova realidade: “Começar novos processos em um setor é sempre desafiador. É um trabalho de longo prazo e mês a mês vamos aprimorando cada vez mais. Embora ainda estejamos em fase inicial, sinto que estamos no caminho certo”.

Atualmente os processos do supermercado já são mais estruturados e, em seguida, serão explicados de acordo com os 5 processos definidos por Chiavenato: provisão, desenvolvimento, manutenção, monitoração e aplicação.

Um dos processos é a provisão que refere-se às pessoas que vão trabalhar na empresa, desde o processo de seleção, pesquisa de mercado e outras demandas. Semanalmente a empresa faz um processo seletivo com prova escrita e entrevistas individuais visando contratar pessoas para os cargos em aberto. No processo de aplicação, que refere-se às atividades que as pessoas exercerão na empresa e a maneira como elas são orientadas para isso, toda semana a empresa, preocupada com os novos funcionários, faz um treinamento chamado “cheGO!”, onde é compartilhada a história da empresa, as diretrizes e as normas internas. Além disso, a empresa possui um manual de boas práticas e normas de higiene que são específicas para cada setor, e cada funcionário recebe um de acordo com a função desempenhada.

Em relação aos treinamentos e capacitações, processo conhecido como desenvolvimento, o supermercado busca fazer palestras e workshops com os funcionários no mínimo uma vez a cada dois meses como forma de preparar melhor os seus trabalhadores e

melhorar os resultados na loja. Para isso, os funcionários são divididos em vários grupos para que a operação nas lojas não seja prejudicada.

“Ter treinamentos frequentes sempre foi algo que defendi dentro da empresa. Acredito muito no poder que tem em desenvolver as pessoas. Se de tempos em tempos nossos funcionários não puderem parar 1 hora para se desenvolver como pessoas e profissionais, como podemos esperar resultados diferentes deles? Acredito que investir nas pessoas é o caminho”, relata um dos sócios da empresa durante a entrevista. Ressalta-se que o atendimento sempre é um tema muito abordado nesses eventos.

No processo de manutenção, onde são vistos alguns fatores para manter as pessoas na organização, algumas das atividades encontradas são os benefícios, segurança do trabalho e relações sindicais. O período de experiência é de 90 dias, e nesse período há um acompanhamento maior por parte do RH e do líder direto. Passados os 90 dias, o novo funcionário tem acesso a todos os benefícios da empresa. Benefícios como vale transporte, ajuda de custo, convênios com farmácias, óticas, laboratórios e clínicas, plano odontológico, desconto de 5% em todas as compras no supermercado e desconto de 50% nos almoços no restaurante da loja de Serraria são exemplos dessa nova proposta criada pelo departamento. A empresa faz, ainda, uma festa de Natal anual para todos os funcionários e seus respectivos familiares, assim como dá um bolinho e um vale pizza de presente no dia do aniversário. A diretora da empresa nos relatou que investir em benefícios e proporcionar momentos importantes como uma festa de natal e ainda presentear cada membro da equipe com um bolo e um vale pizza é uma forma de demonstrar carinho e apreciação por cada pessoa que compõe o grande time da empresa.

Além disso, o supermercado Beta tem uma empresa contratada para cuidar de toda a parte de segurança do trabalho, desde exames até os programas de saúde exigidos. Quanto às relações sindicais, a empresa mantém uma boa relação com o sindicato que frequentemente está na empresa conversando com os funcionários.

Por fim, tem-se o processo de monitoração, que é o acompanhamento dos empregados, e dentro da empresa utiliza-se as folhas ponto para controle de horários, além de arquivos com todas as informações referentes a cada um. Percebe-se, portanto, que a empresa hoje não possui nenhuma prática de feedbacks, pesquisas de employee NPS ou pesquisa de clima, práticas essas

que são fundamentais para medir a satisfação e motivação dos funcionários e assim garantir o sucesso de uma organização.

A implantação dessas práticas ajudaram muito no relacionamento entre colaboradores e empresa, no entanto são estratégias criadas a partir do orçamento disponível e também centralizadas, que não vieram não de uma pesquisa interna com os funcionários. Embora existam funcionários com mais de 20 anos de casa, a organização ainda sofre de uma rotatividade muito alta onde grande parte não completa o primeiro ano de casa, além de muitos problemas com quebra e não alcance das metas propostas.

A gestora de RH nos falou, ainda, que muitas iniciativas para aprimorar o relacionamento e melhorar a satisfação do pessoal já haviam sido feitas, mas ainda há muito trabalho a ser feito para reduzir a rotatividade que gera altos custos e retrabalhos para a empresa. Dessa forma, complementou que ouvir mais os funcionários era um dos caminhos necessários para os próximos passos.

Diante disso e de tantas mudanças que ocorreram nos últimos anos, a empresa Beta sentiu a necessidade de dar mais foco e atenção para a área de gestão de pessoas.

Embora sempre tenha sido cuidado muito de cada pessoa da equipe, o número de funcionários cresceu muito e é preciso criar um ambiente harmônico e favorável para que isso possa refletir nos resultados da empresa, visto que uma das suas estratégias é apostar no potencial de atendimento e qualidade dos serviços aos clientes.

O gerente da matriz localizada em Biguaçu desabafou: “As vezes passamos meses preparando e acompanhando um funcionário, e em menos de 1 ano, o mesmo acaba saindo da empresa e precisamos recomeçar um trabalho todo já feito completamente do zero. Isso acaba atrasando os nossos resultados porque trabalhamos com um pessoal que dificilmente se fideliza a empresa. Sei que esse é um problema dos supermercados em geral, mas atrapalha muito”.

Por muito tempo a área de gestão de pessoas foi pouco valorizada, mas nos últimos tempos as empresas têm voltado o seu olhar para ela; nunca se falou tanto da importância de cuidar das pessoas que compõem uma organização. Para Chiavenato (2004), uma das áreas que mais tem sofrido mudanças nos últimos anos é a gestão de pessoas, tanto nos seus aspectos tangíveis e concretos, quanto nos seus aspectos conceituais intangíveis.

Algumas organizações possuem excelentes resultados financeiros em curto prazo mas debilitam as relações sociais que rodeiam o ambiente de trabalho. Outras, por sua vez, atraem talentos mas tem uma rotatividade alta.

Existem diversos fatores que dificultam a retenção de bons profissionais em face da deterioração da qualidade de vida no trabalho. Mas segundo Souza et al. (2015), há um desafio comum nessas organizações: considerar que atrás de resultados existem pessoas.

É provável que essas empresas ainda não tenham percebido um simples detalhe: o colaborador permanece na organização se este se sentir feliz com o trabalho que executa. Afinal a busca da felicidade parece ser o maior objetivo do ser humano. Por conta disso, tais ambientes de trabalho não estimulam o desejo de as pessoas contribuírem para a organização ser o que ela quer ser (SOUZA et al., 2015).

A empresa entendeu que se tiver um bom relacionamento com as pessoas, se permitir um espaço de confiança e participação de todos, ela tende a alcançar melhores esperados. Conforme a gestora de RH, “Nós temos sentido a necessidade de uma equipe mais engajada. Embora nós já tenhamos pessoas maravilhosas no time, é frequente eles relatarem que dão ideias mas elas nunca são ouvidas. Acredito que se envolvermos mais a equipe nas decisões, eles se sentirão parte do processo e isso refletirá no desempenho”.

Para Brum (2008), com o valor percebido do relacionamento, os funcionários tornam-se pessoas mais criativas e felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos.

Moreira (2012, p. 21) afirma que:

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

Devido à essa visão estratégica de apostar nas pessoas, este trabalho tem por objetivo **analisar o clima organizacional da loja matriz do Supermercado Beta através da percepção dos funcionários**. Como objetivos específicos, têm-se:

- a) apresentar o perfil dos colaboradores;
- b) identificar a situação atual do clima da organização na percepção dos colaboradores;
- c) identificar os aspectos que mais afetam o ambiente organizacional da empresa;
- d) propor ações de melhoria do clima organizacional.

Em meio a tantos recursos de um setor de gestão de pessoas, o clima organizacional torna-se a base para a construção de um time engajado, entusiasmado e produtivo, o que refletirá também nos clientes externos.

Este trabalho é de muita importância para a empresa, visto que a mesma já identificou essa necessidade e nunca realizou uma pesquisa de clima anteriormente. Um dos proprietários da empresa comentou ao ser apresentada a ideia deste estudo: “Muito bacana a temática do trabalho. Nunca fizemos uma pesquisa de clima na empresa, embora sempre tenhamos nos preocupado com a equipe de modo geral. Vai ser muito bom poder nortear nossas decisões com base em um estudo com dados concretos”. A empresa está aberta para receber os feedbacks e trabalhar em prol das melhorias. Um dos acadêmicos deste trabalho é também funcionário da empresa, o que facilitou o acesso às informações necessárias para a elaboração deste estudo.

Walt Disney (apud BRUM, 2010, p. 29) disse: “você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade”. A empresa entendeu isso e esta é a razão desse trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa será apresentada a fundamentação teórica que dará subsídio ao estudo proposto. Os assuntos abordados serão: gestão de pessoas, motivação, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Girardi e Dalmau (2015), toda organização depende do desempenho das pessoas para o seu sucesso. Baseado nessa dependência, a área de gestão de pessoas passou por inúmeras mudanças ao longo da história, vindo de um conceito mais artesanal onde os trabalhadores eram apenas um fator de produção, para um modelo mais focado em princípios organizacionais e relações humanas, onde o foco está no fato de que os funcionários precisam ser compreendidos para que possam se sentir satisfeitos e produtivos.

Com a chegada da internet, a consolidação progressiva das novas tecnologias, a globalização e a busca incessante por mais excelência e competitividade, as pessoas dentro das organizações passaram a ser valorizadas como diferenciais competitivos e a gestão delas se tornou uma prioridade.

Nesse contexto, Girardi e Dalmau (2015, p. 42) comentam que:

As diversas concepções da Administração de Recursos Humanos desencadeiam novos valores, preocupações e processos, a partir dos quais as organizações se adaptam à condição de mutabilidade do ambiente e constroem as perspectivas atuais, transcendendo a administração de pessoal e consolidando a gestão das pessoas como elementos diferenciais nas organizações.

Desse modo, são direcionadas novas teorias sobre comportamento e gestão de pessoas com o intuito de maior produtividade e fidelização dos empregados a partir de sua integração com a organização.

A tendência atual é administração com as pessoas, que pode ser traduzido por administrar a empresa juntamente com os colaboradores. Assim, esses não seriam mais vistos como recursos e sim como sujeitos ativos, empreendedores das ações e criadores das inovações dentro das empresas (RIBEIRO, 2006).

Chiavenato (2010) traz, ainda, a grande importância dos seres humanos no contexto organizacional, sendo a questão básica tratá-los como parceiros da organização e não como recursos da organização. Abaixo podemos ver a diferença entre esses dois conceitos:

Figura 2: Pessoas como recursos da organização *versus* pessoas como colaboradores

Pessoas como recursos	Pessoas como colaboradores ou parceiras
<ul style="list-style-type: none"> ● Empregados isolados nos cargos ● Horários rigidamente estabelecidos ● Preocupação com normas e regras ● Subordinação ao chefe ● Dependência da chefia ● Alienação à organização ● Executores de tarefas ● Ênfase nas destrezas manuais ● Mão de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores agrupados em equipes ● Metas negociadas e compartilhadas ● Preocupação com resultados ● Atendimento e satisfação do cliente ● Vinculação à missão e à visão ● Interdependência com colegas e equipes ● Participação e comprometimento ● Ênfase na ética e na responsabilidade ● Fornecedoras de atividade ● Ênfase no conhecimento ● Inteligência e talento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Nota-se que quando os colaboradores passam a atuar como parceiros dentro das organizações há uma maior participação e preocupação com os resultados da empresa além do aumento do nível de comprometimento com a mesma. Nessa conjuntura Gil (2001, p. 17) afirma que “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Essa área têm o intuito de proporcionar um ambiente que favoreça a produtividade e a motivação das pessoas dentro das organizações. Por conta disso, ela vem ampliando seu núcleo de atuação e agora, além de contratar e demitir, passou a tratar também de educação, treinamento, conciliação trabalho-vida e ações relacionadas ao bem estar dos colaboradores, o que a torna muito mais desafiadora para os gestores.

De acordo com Fisher e Albuquerque (2001 apud NEVES et al. 2008, p. 182), os desafios para o gestor da área de gestão de pessoas são:

[...] atrair, capacitar e reter talentos, gerir competências, gerir conhecimento, formar novo perfil do profissional demandado pelo setor, gerir novas relações trabalhistas, manter motivação/clima organizacional, desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência, RH reconhecido como contributivo para o negócio; RH reconhecido como estratégico, conciliar redução de custos e desempenho humano de qualidade, equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e descentralizar gestão de RH.

Nesse contexto, Barry (2014, p. 8) complementa que “a gestão de pessoas é o processo de controlar e monitorar pessoas por meio da liderança, da motivação e da inspiração de

indivíduos dentro das equipes”. Assim, fica claro que o diferencial competitivo da empresa se dará através de uma boa gestão de pessoas que assegura a motivação dos colaboradores, garantindo que os mesmos possam exercer suas funções com a máxima eficiência.

Dentro desse cenário, Chiavenato (2004) resume as funções da área em 5 processos intimamente inter-relacionados e interdependentes: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Sua intenção faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros e assim por diante, gerando acomodações e ajustamentos no sistema todo. Segue, abaixo, o quadro que aborda o processo, o objetivo e as atividades envolvidas.

Quadro 1: Os 5 processos de Gestão de Pessoas

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/sistemas de informação Controles - frequência - produtividade - balanço social

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Conforme o quadro 1, pode-se observar que no processo de provisão, o objetivo é definir quem são as pessoas que trabalharão na empresa. Diante disso, as atividades envolvidas são: pesquisa de mercado de RH, recrutamento de pessoas e seleção de pessoas. O processo de aplicação é o momento de definir a execução das tarefas de cada um e, com isso, as atividades

a serem desempenhadas são: integração de pessoas, desenho dos cargos, descrição e análise dos cargos e avaliação de desempenho.

O processo de manutenção, por sua vez, se refere ao momento de fazer os ajustes necessários para manter as pessoas trabalhando na empresa, englobando atividades como remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais.

Seguindo os processos de gestão de pessoas, o processo de desenvolvimento se refere à capacitação e preparação das pessoas na empresa, desempenhando atividades como treinamento e desenvolvimento organizacional.

Por fim, têm-se o processo de monitoração que se refere ao momento de acompanhar e prestar atenção no que são e no que fazem as pessoas, envolvendo atividades como: banco de dados/ sistemas de informação, controles, frequência, produtividade e balanço social.

As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos seus empregados.

No tópico a seguir, será abordada a motivação.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação dentro de uma organização é fator fundamental para o desempenho da equipe e satisfação pessoal de cada um. Cada vez mais as empresas têm voltado os seus olhares para essa questão tão importante que é ter pessoas que se sentem parte do time e se sentem realizadas dentro do seu ambiente de trabalho, visto que isso impacta diretamente nos resultados gerados por essas pessoas para a empresa.

Para Chiavenato (1993, apud NEVES et al., 2008), a motivação pode ser considerada como o resultado de um ciclo, que se inicia a partir do momento que o indivíduo se mantém com suas necessidades psicológicas realizadas até que se isso se rompa e se crie uma nova necessidade.

Na visão de Faraco (2010, p. 43) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação (BERGAMINI, 1997, p. 26).

Nota-se que os motivos pelo qual uma pessoa se motiva é diferente quando comparado a outras pessoas, porém é notável também que ele traz um reflexo no desempenho de toda a equipe. Para Cherques (1991), a motivação é aquilo que influencia diretamente os resultados da produtividade. Aqueles que ainda não conseguiram perceber que o sucesso dos seus funcionários depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas.

É necessário implementar nas empresas a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito. No cenário atual, composto por novas empresas e novos negócios, existem excelentes oportunidades e desafios que muitos profissionais não querem perder. Seja como funcionário de uma nova empresa ou mesmo como sendo dono do seu próprio negócio.

“A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções nas faltas, nos atrasos e nos agravos” (MONTANA; CHARNOV, 2001, p. 203). Na mesma linha, Drucker (1995, apud SOUZA et al., 2008) afirma que a motivação é um impulso que leva o ser humano a agir.

Segundo a teoria da administração, a motivação pode ser entendida a partir de algumas formulações bastante conhecidas:

- Antes da revolução industrial, motivar consistia em punir: gestão pelo medo.
- Com a revolução industrial, motivar passou a ser função do dinheiro: maior remuneração significava maior motivação.
- Para a escola das relações humanas, a motivação era diretamente proporcional às relações interpessoais: maior atenção, maior prestígio, logo maior motivação.
- A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. O crescente nível de expectativas materiais dos seres humanos torna as recompensas materiais cada vez menos eficazes como força de motivação.

- A motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas, conseqüentemente, ninguém pode motivar ninguém.

Segundo Brum (2010), a palavra motivação significa movimento para a ação. É um conjunto de motivos que levam um ser humano a empreender uma determinada ação. A motivação é um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Nenhuma empresa pode se responsabilizar por 100% da motivação de uma pessoa, pois pelo menos 50% depende exclusivamente dela e da sua história de vida (BRUM, 2010).

Conclui-se que a motivação dentro das organizações é essencial e, embora seja um processo interno de cada um, isso reflete no desempenho da equipe. A seguir, será abordada sobre a qualidade de vida no trabalho e os modelos de QVT.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo do presente estudo, será abordada a qualidade de vida no trabalho (QVT), que é definida por França (1997, p.80) como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Para Chiavenato (2004, p.348) “a qualidade de vida no trabalho implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança, sem suas condições psicológicas e sociais”.

Na visão de Burigo (1997, p. 30), a qualidade de vida no trabalho “busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho”.

Nota-se que quando se fala de qualidade de vida no trabalho, há uma preocupação com a satisfação das pessoas que compõem a organização. Satisfação essa que se estende tanto no âmbito profissional, quanto no âmbito pessoal.

Segundo Souza et al. (2015, p. 114)

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito com múltiplos significados inspirados nas ideias contidas nos dois conceitos: qualidade e vida e trabalho. Seus sentidos se entrelaçam, considerando que ambos os conceitos, em última instância, revelam preocupação com equilíbrio, bem estar, satisfação pessoal e profissional.

Portanto, seus fundamentos se assentam na crença da influência das emoções e da afetividade na melhoria de posturas profissionais e, por conseguinte, no aumento da produtividade e na qualidade de resultados.

Moretti (2005 apud NEVES et al., 2008) afirma que uma preocupação em melhorar as condições de trabalho sempre existiu, porém, foi nos anos 50 que começaram a estudar as relações indivíduo, trabalho e organização, mas apenas na década de 70 que o termo qualidade de vida foi exposto publicamente pelo professor Louis Davis, de Los Angeles.

Gil (2009) defende a ideia de que não se deve apenas preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados, ou seja, ajudar a garantir a felicidade dos empregados.

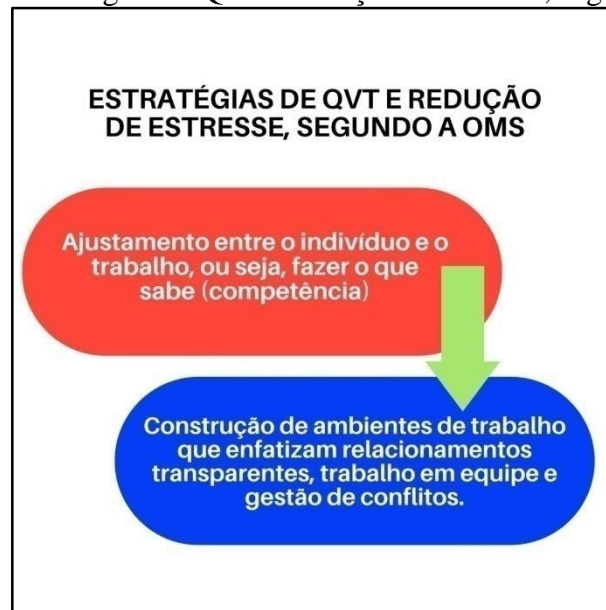
Segundo a OMS (apud SOUZA et al., 2015, p. 115)

Qualidade de vida é a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto de sua cultura e sistema de valores em que ele vive, e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui a saúde física, o estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente. Em síntese, a OMS alerta que o controle do estresse, dentro e fora do ambiente laboral, é um modo de garantir qualidade de vida no trabalho e evitar aumento excessivo da carga psíquica.

A OMS aponta que o controle do estresse, dentro e fora do ambiente de trabalho, é um modo de garantir qualidade de vida no trabalho e evitar o aumento da carga psíquica (SOUZA et al., 2015).

Diante disso, destaca algumas estratégias que corroboram com a eficácia da consecução desse propósito que serão apresentadas na figura a seguir:

Figura 3: Estratégias de QVT e redução de estresse, segundo a OMS



Fonte: Adaptado de Souza et al., 2015

Na figura 3, nota-se a importância de ajustar o indivíduo naquilo que ele tem competência para fazer, unindo-se a construção de um ambiente de trabalho em que haja bons relacionamentos, trabalho em equipe e gestão de conflitos. Segundo a OMS, essa é uma forma inteligente de reduzir o nível de estresse no ambiente corporativo e aumentar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários.

Rodrigues (1994, p.76), afirma que “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Na visão de Conte (2003, p. 33) “Qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, social e familiar, embora sejam esferas diferentes e nelas se desempenhem papéis diferentes”.

A qualidade de vida reflete na vida pessoal e profissional. Essa influência, quando positiva, traz maiores resultados na produtividade e desempenho dentro das organizações.

Guest (apud VIEIRA, 1996, p. 39) acrescenta, ainda, que QVT é:

Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos. focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento.

A seguir, serão apresentados os modelos de qualidade de vida do trabalho (QVT). Os modelos escolhidos para esse estudo são: o modelo de Walton e o modelo de Nadler e Lawler.

2.3.1 Modelos de QVT

Nesta etapa serão apresentados os modelos de qualidade de vida no trabalho desenvolvidos por Walton e Nadler e Lawler.

2.3.1.1 Modelo de Walton

Para Mênaco e Guimarães (2000) o Modelo de Walton é o mais amplo, contemplando processos de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, levando em consideração os fatores internos e externos a empresa.

Um dos modelos mais utilizados para verificar qual é a Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações é o modelo de Walton. Neste modelo ele propõe oito categorias e vários indicadores dentro de cada categoria (WALTON, 1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48).

Walton classifica oito categorias. São elas:

- Compensação justa e adequada
- Condições de segurança e saúde no trabalho
- Utilização e desenvolvimento de capacidades
- Oportunidades de crescimento contínuo e de segurança
- Integração social na organização
- Constitucionalismo
- Trabalho e espaço total de vida
- Relevância social da vida no trabalho.

No quadro abaixo, será apresentado os critérios e os indicadores dentro de cada categoria:

Quadro 2: Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho

Critérios	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Planilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Walton (1973, p.11)

Observa-se que o ambiente de trabalho e os aspectos comportamentais dos trabalhadores estão presentes em todos os modelos de análise da QVT.

A seguir será apresentado o modelo de Nadler e Lawler.

2.3.1.2 Modelo de Nadler e Lawler

Chiavenato (1999) descreve que para Nadler e Lawler, a qualidade de vida no trabalho está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões;

- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho e etc.

A participação dos funcionários nas decisões tem como objetivo a construção de um grupo de funcionários das diferentes áreas que compõem uma empresa a fim de se unirem para entender, avaliar e buscar solução para os problemas organizacionais de forma coletiva.

No que se refere a reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos e trabalho, a ideia é estruturar e organizar as tarefas de acordo com as necessidades dos funcionários e também respeitando os limites individuais de cada um e de acordo com a estrutura social onde o trabalho está inserido.

A inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional refere-se a maneira como a empresa recompensa o desempenho e esforço de cada funcionário. A ideia é estimular um clima organizacional positivo, estimulando motivação e um maior esforço devido às recompensas.

Na melhoria no ambiente de trabalho, o objetivo é criar um ambiente favorável e promover condições de trabalho que resultem em uma contribuição para a qualidade de vida no trabalho, sendo elas, não somente ligadas ao ambiente físico, mas também aos aspectos referentes às condições de trabalho, como por exemplo, o horário.

A seguir será abordado o clima organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está diretamente ligado ao grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, já que ele diz respeito ao ambiente de trabalho em que as pessoas passam muitas horas dos seus dias. Diante disso, nota-se a importância de criar um ambiente que seja saudável e prazeroso, já que isso impacta, inclusive, na produtividade da equipe.

Para Maximiano (2005), o clima trata-se de uma medida do sentimento as pessoas em relação à organização e aos seus administradores.

Em complemento, Luz (2003, p. 12) aponta que o “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Na visão de Chiavenato (1998, p. 87), o clima organizacional é a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Já para Faraco (2010, p.49),

O clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

As empresas estão cada vez mais atentas a importância de valorizar o capital humano. A maioria já entendeu que quanto mais cuidar das pessoas que ali trabalham, melhores serão os seus resultados. Diante disso, Bekin (2005, p. 78) afirma que “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”.

Em complemento, Moreira (2012, p. 21) afirma que

O clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

Na mesma linha de raciocínio Stoner e Freeman (1999, p. 31) abordam que “os pesquisadores concluíram que os empregados trabalhariam mais caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial a eles”.

Para Luz (2003), há algo em comum nos conceitos apresentados por diferentes autores quando se referem ao clima organizacional. São palavras chave que quase sempre estão presentes. São elas:

- **Satisfação (dos funcionários)** - Esta é a palavra mais presente nos conceitos de diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

- **Percepção (dos funcionários)** - Outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.
- **Cultura (organizacional)**- Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção a cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares.

Nota-se que cuidar do clima organizacional dentro das empresas é essencial para que se obtenha resultados cada vez melhores, visto que é através das pessoas que todos os processos serão feitos, e como visto anteriormente, um clima organizacional favorável tende a fazer com que as pessoas produzam mais e melhor.

Chiavenato (2006, p. 273), relata que o clima organizacional pode ser considerado “favorável quando possibilita a satisfação das necessidades das pessoas ou desfavorável quando proporciona a frustração dessas necessidades”.

Em complemento, Luz (1996, p. 37) traz a ideia de que “o clima organizacional pode ser sintetizado como favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e as pessoas. Ainda para Luz (2010, p. 31), “o clima em uma empresa pode ser bom, prejudicado ou ruim”.

Fica claro o quanto o clima organizacional pode variar dentro das organizações, tanto de forma positiva, quanto de forma negativa. A seguir, serão abordados os fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa.

2.4.1 Fatores/variáveis que influenciam no clima organizacional

Neste tópico serão abordados os fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa. Luz (2010) propõe um modelo de 34 variáveis que interferem no clima organizacional. Alguns deles, que serão aprofundados a seguir, são: cultura organizacional, liderança, comunicação e valorização das pessoas no ambiente de trabalho. Eles foram escolhidos mediante a proposta do estudo.

a) Cultura Organizacional

A cultura de uma organização é formada de aspectos que possibilitam que cada organização trabalhe da sua maneira, ou seja, ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo. Portanto, a cultura organizacional representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que diferencia uma organização da outra (LUZ, 2010).

Em complemento, Chiavenato (1994, p. 50) relata que “a cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização, desse modo, através dela é possível condicionar e determinar as normas de comportamento das pessoas dentro de cada organização”.

Na visão de Lacombe (2005, p. 229) cultura organizacional é, “o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Nota-se que a cultura de uma empresa se forma pela soma de inúmeros fatores. Algo essencial quando se fala de cultura e clima organizacional, é ter dentro das organizações a valorização e participação dos funcionários.

Conclui-se que a cultura organizacional diz respeito ao conjunto de crenças e rotinas criados dentro das organizações. A cultura é um pilar importante para o clima organizacional, mas além dela, é necessário olhar para outros fatores como, por exemplo, liderança que será abordado a seguir.

b) Liderança

Um fator determinante na construção de um clima organizacional saudável é a liderança. Uma boa equipe é reflexo de uma boa liderança. Minicucci (1983), retrata a liderança como a influência interpessoal em uma determinada situação com a finalidade de se atingir determinado objetivo.

Segundo Chiavenato (2003, p. 128) liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Em complemento a visão de Chiavenato a respeito da liderança, Hunter (2006, p. 18) aborda a liderança como uma “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Além da cultura organizacional e da liderança, um outro fator é crucial para um bom clima organizacional, a comunicação dentro das organizações que será abordado no próximo tópico.

c) Comunicação

“Todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização.” (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 5). Uma comunicação clara e respeitosa é primordial para criar um ambiente de trabalho saudável. Quando há espaço para dialogar abertamente, as pessoas tendem a se sentir importantes e pertencentes ao grupo no qual estão inseridas. Brum (2010, p. 53) completa afirmando que “a informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo”.

A comunicação organizacional é um tema de estudo muito complexo, e se faz necessário compreender os fatores que influenciam a comunicação nas organizações, pois é por meio da comunicação que se constroem as relações de trabalho (ANGELONI, 2010).

Para Tavares (2010) os fatores positivos da comunicação interna são:

- Motivar e integrar o público;
- Desenvolver um clima favorável entre os funcionários;
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;
- Incentivar a proatividade nos recursos humanos;
- Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos, e, mais recentemente, unidades de negócio;
- Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisa, informações sobre os clientes da empresa e etc. para o público interno;
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência etc.

Nota-se que a comunicação é fator primordial na construção de um clima organizacional saudável, diante disso, o feedback se torna essencial diante das relações de trabalho. Segundo Luz (1996, p. 26) “uma das principais causas que geram insegurança nas pessoas é a falta de feedback”.

A comunicação estabelece uma relação entre ambas às partes, a que transmite e a parte que compreende. Ou seja, se a mensagem não for transmitida e compreendida pelas pessoas envolvidas, se tornará algo inútil. Porque através da interação e compreensão das pessoas é possível haver um bom entendimento do que está sendo comunicado, bem como as pessoas podem expressar suas emoções, seus pensamentos sobre o assunto em questão (CASADO, 2002).

A seguir, será abordada a importância da valorização das pessoas no ambiente de trabalho.

d) Valorização das pessoas no ambiente de trabalho

Uma pessoa quando se sente valorizada e importante dentro de uma empresa tende a produzir muito mais e melhor. Ela cria um vínculo emocional com a organização que vai muito além de trabalho por trabalho.

Para Angeloni (2010), os colaboradores são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização e devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.

Na visão de Kotler (2004, p. 49):

Os empregados produzem mais quando são bem escolhidos, treinados, motivados e respeitados. Isso não ocorre em uma empresa que simplesmente contrata aos montes, dá aos empregados pouco ou nenhum treinamento, pouca autonomia decisória e ainda vive criticando o seu trabalho. Esses empregados têm grande possibilidade de se tornarem sabotadores dentro da empresa. Não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público alvo da empresa. Só então se deve sair em busca das pessoas certas para treiná-las apropriadamente e lhes delegar responsabilidades sabendo que elas “viverão a marca da empresa.

Cuidar do cliente interno é a prova de que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano. Os conflitos interpessoais e coletivos contribuem para o fracasso de uma empresa que busca a excelência na qualidade. O

endomarketing, por sua vez, trabalha para melhorar esses conflitos e também para aprimorar a cultura organizacional (CERQUEIRA apud BRUM, 2010).

2.4.2 Pesquisa de clima

A pesquisa de clima é um instrumento utilizado para medir o grau de satisfação e o clima organizacional dentro das empresas. Ela deve ser feita com certa frequência para que a empresa consiga medir melhorias e identificar o que ainda precisa de atenção e ajuste.

Para Luz (2010, p.42), “a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos, pois ultrapassando este período pode trazer surpresas para a empresa”. O autor, ainda, complementa que

A pesquisa de clima organizacional é considerada completa, pois permite à empresa identificar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação a diversos aspectos relacionados à organização, ajudando também na identificação tanto de problemas reais no que diz respeito às relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento de determinadas políticas organizacionais. Além disso, a pesquisa de clima é um processo formal de se avaliar o clima de uma empresa, ou seja, é um instrumento importante para fornecer informações capazes de aprimorar o ambiente de trabalho (LUZ, 2010, p.42)

Para Luz (2003, p.43), as técnicas usadas para a pesquisa de clima organizacional são:

- a) Questionário - é a técnica mais utilizada formalmente, pois permite uma aplicação maciça a baixo custo, permite questões abertas e fechadas, não utiliza números elevados de questões, permite a inclusão de perguntas cruzadas e exige clareza do vocabulário utilizado, pode ser aplicado a todos ou a uma amostra, permite sigilo e anonimato, além da aplicação eletrônica das perguntas e não exige espaço físico;
- b) Entrevista - quebra no anonimato, é mais demorado e mais dispendioso do que o questionário. exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-las, obtém respostas verbais e quando o número de entrevistados é elevado requer muitos entrevistadores;
- c) Painel de Debates - é um tipo especial de entrevista (um entrevistador e vários entrevistados). É mais econômico do que a entrevista, são em grupos de 5 a 8 pessoas por sessão, quebra o anonimato, exige espaço físico adequado, permite que o funcionário levante uma questão e todos respondam.

Conclui-se que a pesquisa de clima é um excelente instrumento para coleta de dados e avaliação da empresa, podendo ser feita de maneiras diversas. Para este trabalho os modelos escolhidos foram os questionários e as entrevistas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa será apresentada a metodologia utilizada para a realização deste estudo, considerando que os processos utilizados neste trabalho devem estar coerentes com as necessidades da pesquisa, para que assim seja possível a resolução do problema de pesquisa e a realização dos objetivos traçados.

Esta etapa foi subdividida em 3 sessões: a caracterização da pesquisa, que visa identificar o tipo de estudo quanto à sua natureza, objetivo e procedimento; a Coleta de dados, que explica como os dados foram levantados para posteriormente serem analisados; e, por fim, a análise de dados, que tem como objetivo explicar como será feita a interpretação dos dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008), as pesquisas podem ser caracterizadas quanto à sua natureza como puras (básicas) ou aplicadas. A pesquisa pura se preocupa em desenvolver teorias e conhecimentos científicos enquanto que a aplicada tem como principal característica a aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento (GIL, 2008). Assim, a pesquisa desenvolvida neste trabalho caracteriza-se como aplicada, pois propõe uma aplicação imediata na realidade do Supermercado Beta através de conhecimentos já disponíveis.

Ainda de acordo com o autor, do ponto de vista de seus objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em 3 tipos: exploratórias, descritivas e explicativas. Para Gil (2008, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

As pesquisas descritivas, por sua vez, têm como objetivo descrever as características de determinada população, um fenômeno ou uma situação (GIL, 2008). Segundo Prodanov (2013), esse tipo de pesquisa observa, analisa e ordena os dados sem manipulá-los, ou seja, sem interferências do pesquisador.

Por último têm-se as pesquisas explicativas que, ainda segundo Gil (2008), se preocupam em identificar os fatores que contribuem ou que determinam a ocorrência dos fenômenos. Em outras palavras, elas explicam a razão de um fenômeno acontecer.

Deste modo, a presente pesquisa apresenta um caráter descritivo visto que busca conhecer e descrever como está o clima organizacional na empresa Beta através da percepção de seus funcionários.

Destaca-se, ainda, que uma pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa, ou ambas. Na visão de Richardson (1999, p. 70), o “método quantitativo representa em princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar a distorção da análise e a interpretação, possibilitando uma margem de segurança”. A pesquisa qualitativa, por sua vez, é aquela baseada na interpretação de dados e atribuição de significados. Ou seja, os dados são tratados pelo pesquisador de acordo com a sua interpretação (ALYRIO, 2009).

Nesta pesquisa adotou-se uma abordagem quantitativa onde foram aplicados questionários com os colaboradores da loja matriz do Supermercado Beta, sendo as respostas analisadas numericamente.

Com relação ao procedimento, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e também como um estudo de caso que, segundo Yin (2005), envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos permitindo seu amplo conhecimento. Boaventura (2004) complementa, ainda, que este tipo de estudo possui uma metodologia de pesquisa aplicada, onde se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental se caracteriza pelo levantamento de informações por meio de fontes primárias e que podem, ainda, ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Sendo assim, nesta etapa foram pesquisados conteúdos a fim de auxiliar no diagnóstico organizacional do supermercado Beta. Esse tipo de pesquisa é muito parecido com a pesquisa bibliográfica, onde a principal diferença está na natureza das fontes.

Segundo Lima (2004, p. 38),

a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita e orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema. É procurar no âmbito dos livros e documentos escritos as informações necessárias para progredir na investigação de um tema de real interesse do pesquisador.

O levantamento bibliográfico se refere, então, ao estudo prévio realizado acerca dos temas abordados e que darão subsídios para a criação das ações de melhoria que serão propostas ao final da pesquisa. Através deste procedimento foi possível estudar o que os autores sugerem a respeito do assunto, assim como analisar outras propostas que já foram feitas para o mesmo tipo de problema, avaliando se seria interessante repeti-las ou criar novas.

A seguir, serão apresentados os instrumentos e coleta de dados do presente estudo.

3.2 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Para coletar os dados em uma pesquisa pode-se adotar diferentes instrumentos, como por exemplo a aplicação de questionários, entrevistas, e até técnicas de observação direta. Nesta pesquisa optou-se por coletar os dados através da aplicação de questionário e entrevistas semi-estruturadas, permitindo, dessa maneira, identificar o perfil dos funcionários e a percepção dos mesmos em relação ao clima organizacional da empresa Beta. Salienta-se que para este estudo foram realizadas duas coletas de dados: uma para o diagnóstico organizacional e outra para a pesquisa, sendo a primeira realizada por meio de entrevista (apêndice A) e a segunda por questionário (apêndice B). Ademais, foi utilizado também a observação participante já que um dos pesquisadores faz parte do quadro de colaboradores do supermercado.

Lakatos e Marconi (2010) definem o questionário como um instrumento de coleta de dados composto por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e que não exigem a presença do entrevistador para tal.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 94), a entrevista pode ser traduzida como “um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. Segundo eles, existem dois tipos de entrevistas que se destacam entre as mais utilizadas nas pesquisas científicas: as estruturadas e semi-estruturadas. Na primeira, o entrevistador se baseia em um roteiro previamente estabelecido com o intuito de encurtar as chances de fugir delas, enquanto que nas semi-estruturadas ele fica livre para guiar qualquer situação a diferentes destinos que julgar necessário (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foram escolhidos como amostra da pesquisa os funcionários da loja Matriz do Supermercado Beta. A escolha foi intencional por

motivos de proximidade dos autores com os funcionários e também por ser onde se encontra a área administrativa. Os colaboradores deste setor trabalham para todas as lojas da empresa, o que tornaria a pesquisa mais completa. Além disso, alguns funcionários da liderança também atuam diretamente em outras lojas do grupo, o que permite uma visão mais ampla do todo.

A matriz é composta por um total de 95 funcionários, sendo 20 funcionários do setor administrativo (financeiro, rh, compras, marketing, faturamento, TI), 15 da liderança (gerente, fiscais de caixa, líderes de setor) e 60 do operacional (balconistas de padaria, padeiros, reposidores, açougueiros, operadores de caixa, frentes de caixa e auxiliar de limpeza).

No quadro abaixo podemos observar a operacionalização da coleta de dados.

Quadro 3: Coleta de Dados

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta de Dados
Diagnóstico Organizacional	Gestora de RH, gerente da loja matriz, diretora da empresa e sócio proprietário	Entrevista semi -estruturada
a) Apresentar o perfil dos colaboradores.	79 colaboradores da loja Matriz do Supermercado Beta.	Questionário
a) Identificar a situação atual do clima da organização na percepção dos colaboradores;	79 colaboradores da loja Matriz do Supermercado Beta.	Questionário
b) Identificar os aspectos que mais afetam o ambiente organizacional da empresa;	79 colaboradores da loja Matriz do Supermercado Beta.	Questionário
c) Propor ações de melhoria do clima organizacional.	-	Análise dos dados coletados nas etapas anteriores

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

As entrevistas semi estruturadas foram realizadas presencialmente no dia 26 de setembro de 2020, nas dependências da loja matriz. Estavam presentes a gestora de RH

(Amanda), o gerente da loja (Leonardo), a diretora da empresa (Kátia) e o sócio proprietário Matheus.

O objetivo da entrevista era fazer um diagnóstico conhecendo um pouco mais sobre a empresa e suas principais dificuldades, assim como entender como funciona a área de RH: os processos existentes hoje, principais queixas dos funcionários, boas práticas de QVT já aplicadas anteriormente, além de captar a percepção do gestor em relação ao clima organizacional.

Os questionários, entretanto, foram criados baseados nos critérios elencados por Walton em relação aos modelos de QVT e aplicados de forma online através da ferramenta Google Forms. De acordo com Oliveira et al. (2009), as entrevistas online não apresentam grandes perdas de conteúdo, sendo tão eficazes quanto as entrevistas tradicionais.

As questões buscaram explorar as categorias apresentadas no quadro 4, baseadas no modelo de Walton.

Quadro 4: Categorias de análise

Categorias de Análise	Questões
1. Condições de Trabalho	7, 8, 9, 10 e 28
2. Uso e Desenvolvimento de Capacidades	11, 12, 13, 26 e 29
3. Oportunidade de Crescimento e Segurança	15, 16 e 17
4. Integração Social na Organização	18, 19 e 20
5. Constitucionalismo	14 e 25
6. Relevância Social do Trabalho na Vida	22 e 30

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Destaca-se que o modelo de Walton possui 8 dimensões de análise e optou-se por analisar apenas 6, omitindo assim as categorias “compensação justa e adequada” e “o trabalho e o espaço total de vida”. O motivo de tal escolha deu-se pelo fato de que a primeira categoria aborda o tema de compensação, porém a empresa não pretende fazer alterações nessa frente a curto prazo e falar sobre isso com os funcionários poderia gerar uma falsa expectativa de

mudanças. A segunda, por sua vez, foi omitida pois os autores acreditam que a mesma não tem relevância para o objetivo proposto neste trabalho.

O questionário está composto por 35 questões, sendo 34 de múltipla escolha e 1 pergunta aberta, conforme o apêndice B. Em relação à aplicação, foi realizado um pré teste com 3 funcionários com o intuito de identificar possíveis erros e garantir que a linguagem estivesse clara e acessível à todos. Após os feedbacks coletados e feitas as devidas correções, os questionários foram enviados por whatsapp para todos os colaboradores da loja e aplicados entre os dias 5 a 11 de outubro de 2020 na modalidade anônima, a qual não permite identificar os respondentes. Tal modalidade foi escolhida com o intuito de preservar a imagem dos funcionários e garantir maior autenticidade nas respostas.

Os telefones dos colaboradores foram fornecidos pelo departamento de RH da empresa e, como forma de abrir contato, os autores enviaram um áudio se apresentando e contando sobre o estudo, deixando claro a importância e a grande valia da participação deles nessa pesquisa. Isso foi feito com todos os colaboradores de forma individual, pois os autores acreditavam que isso criaria uma proximidade maior com os respondentes. Como consequência, foi alta a taxa de resposta. Dos 95 colaboradores existentes na loja matriz, 79 responderam a pesquisa - o que representa 83% da população total.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Com a pesquisa feita e os dados em mãos, tornou-se necessário uma análise detalhada para interpretar os mesmos e transformá-los em informações pelas quais seja possível identificar o grau de satisfação dos funcionários e medir o clima organizacional da empresa. Através destes, e com base na fundamentação teórica, também é possível identificar quais fatores podem estar interferindo na qualidade do mesmo e a partir disso, adotar medidas para a melhoria do clima.

Segundo Teixeira (2003), os dados podem ser analisados de maneira qualitativa ou quantitativa. Nesta pesquisa eles foram tratados de forma quantitativa, onde são submetidos a análises estatísticas podendo calcular médias, computar percentagens e examinar os dados para verificar se possuem significância estatística (ROESCH, 1996). Salienta-se que será utilizada,

também, uma abordagem estatística descritiva, pois a mesma permite uma interpretação subjetiva dos pesquisadores identificando temas padrões e categorias importantes.

Ao longo do estudo foram utilizadas análises simples e cruzadas com o intuito de identificar uma realidade mais assertiva e assim criar um plano de ação mais eficaz. Os resultados foram apresentados por meio de tabelas, gráficos e textos explicativos que permitiram uma melhor compreensão das informações.

Com base nos resultados, ao final do estudo foi elaborado um plano de ação com ações práticas para melhoria do clima organizacional na empresa Beta.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de alcançar os objetivos delineados neste trabalho, apresenta-se a seguir a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com os 79 funcionários da loja matriz do Supermercado Beta. O capítulo se baseia na apresentação do perfil dos colaboradores, análise das categorias de Walton, e também uma análise das percepções gerais da empresa.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Abaixo será apresentado o perfil dos colaboradores da loja matriz da empresa Beta, que são os sujeitos desta pesquisa.

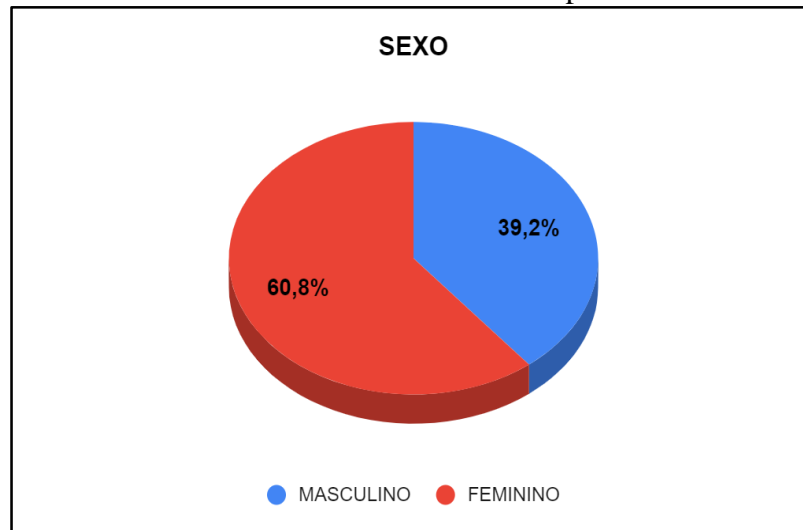
a) Sexo dos colaboradores do Supermercado Beta (matriz):

Tabela 1: Quanto ao sexo dos colaboradores

GÊNERO	ABSOLUTO	RELATIVO
MASCULINO	31	39%
FEMININO	48	61%
OUTRO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores do Supermercado Beta



Fonte: Dados primários (2020)

Com base na tabela e no gráfico apresentados acima, podemos perceber que dos 79 funcionários respondentes da pesquisa, 60,8% são mulheres e apenas 39,2% são homens. Isso pode ter influência do viés de gênero que associa às mulheres as funções disponibilizadas pela empresa, como, por exemplo, limpeza, balconistas de padaria, fiscais de caixa e etc. Ainda há uma crença muito forte nas pessoas de que essas atividades devem ser realizadas pelo sexo feminino, porém com todas as mudanças de mão de obra e protestos feministas que vem ocorrendo pelo mundo essa ideia está mudando e, como consequência, esse perfil tem sofrido mudanças significativas.

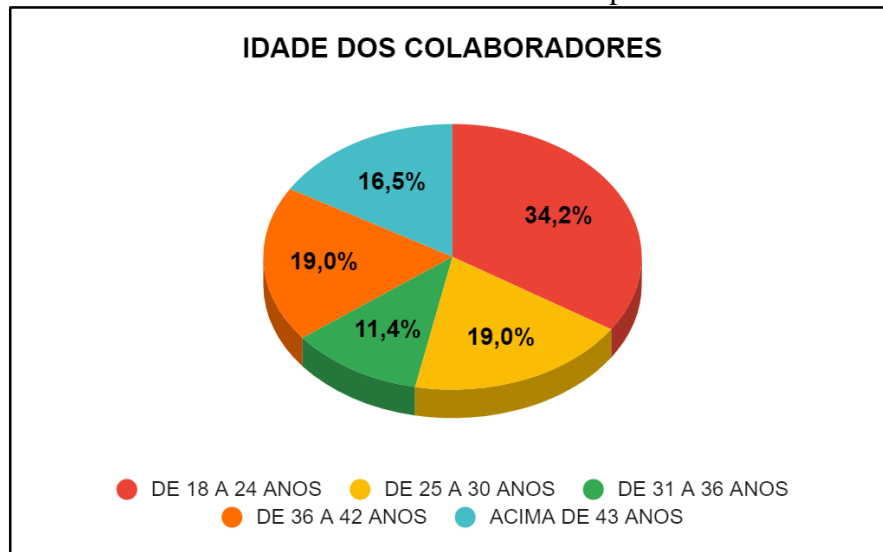
b) Idade dos colaboradores do Supermercado Beta (matriz):

Tabela 2: Quanto à idade dos colaboradores

GÊNERO	ABSOLUTO	RELATIVO
ATÉ 18 ANOS	0	0%
DE 18 A 24 ANOS	27	34%
DE 25 A 30 ANOS	15	19%
DE 31 A 36 ANOS	9	11%
DE 36 A 42 ANOS	15	19%
ACIMA DE 43 ANOS	13	17%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 2: Idade dos colaboradores do Supermercado Beta



Fonte: Dados primários (2020)

Com relação à idade, é possível perceber que 64,6% são pessoas com idades entre 18 e 36 anos, sendo que destes 53% possuem entre 18 e 24 anos, 29% entre 25 e 30 anos, e 18% entre 31 e 36 anos. Pode-se dizer, então, que a empresa tem um perfil predominantemente jovem e isso é justificado pela constante busca por funcionários com alta capacidade de adaptação, flexibilidade, integração e comunicação que, segundo os gestores, é mais encontrado nesse perfil de funcionário.

Em paralelo à crença dos gestores da empresa, Maximiano (2009) diz que segundo pesquisas, as pessoas mais jovens apresentam melhores desempenhos que as pessoas mais velhas nos cargos que exigem velocidade, principalmente nas tarefas repetitivas. Isso é encontrado com frequência no supermercado: “ao contratar uma pessoa mais jovem ela aprende com muita facilidade enquanto que as mais velhas demonstram maiores dificuldades, especialmente em atividades que exigem o uso de computadores e sistemas pdv” - diz a gestora de RH do Supermercado Beta.

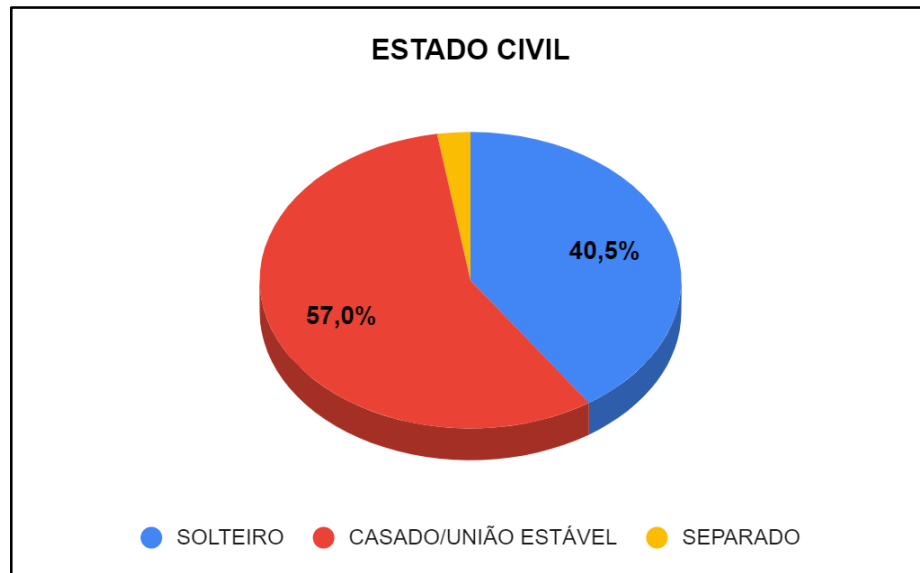
c) Estado Civil dos colaboradores do Supermercado Beta (matriz):

Tabela 3: Quanto ao estado civil dos colaboradores

ESTADO CIVIL	ABSOLUTO	RELATIVO
SOLTEIRO	32	41%
CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	45	57%
SEPARADO	2	2%
VIÚVO	0	0%
OUTROS	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 3: Estado Civil dos colaboradores



Fonte: Dados primários (2020)

No gráfico acima pode-se perceber que 57% dos funcionários da empresa são casados ou estão vivendo em união estável, enquanto que 40,5% são solteiros e apenas 2,53% são separados. Devido ao número bem dividido de pessoas casadas e solteiras, podemos perceber que a empresa não apresenta preferências por qualquer um dos perfis apresentados.

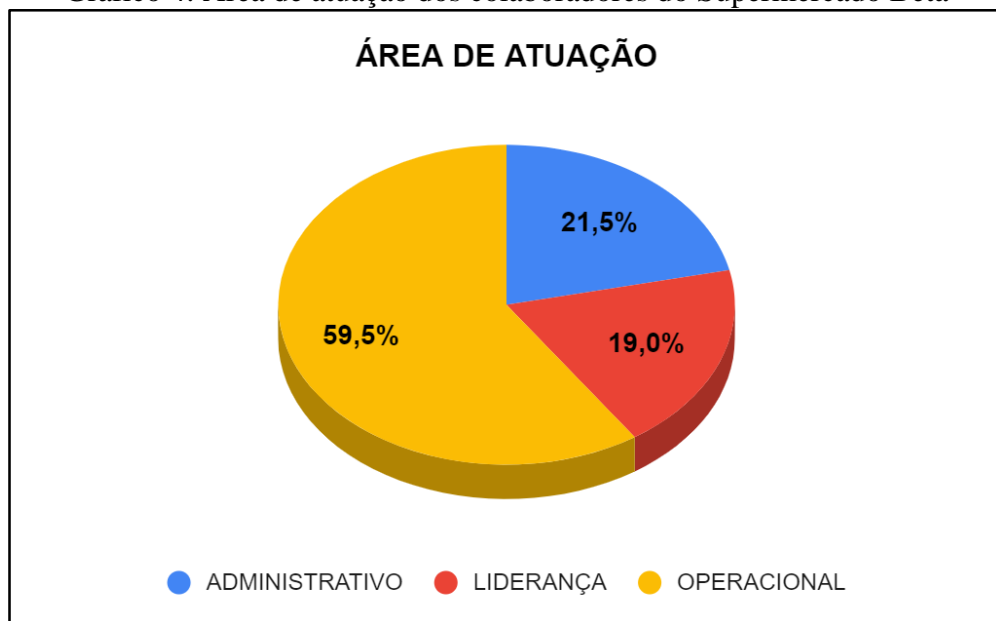
d) Área de atuação dos colaboradores do Supermercado Beta (matriz):

Tabela 4: Quanto à área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO	ABSOLUTO	RELATIVO
ADMINISTRATIVO	17	22%
LIDERANÇA	15	19%
OPERACIONAL	47	59%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 4: Área de atuação dos colaboradores do Supermercado Beta



Fonte: Dados primários (2020)

Com relação às áreas de atuação, 47 funcionários trabalham no operacional, 15 funcionários na liderança e 17 no administrativo. Em termos percentuais, representam 59,5%, 19% e 21,5%, respectivamente.

Salienta-se que na parte operacional estão contemplados os cargos de operadores de caixa, frentes de caixa, fiscais de caixa, balconistas de padaria e açougue, repositores e pessoal da limpeza. Na liderança estão os líderes de setor e os gerentes e no administrativo encontram-se o pessoal do financeiro, rh, marketing e comercial. O setor administrativo está centralizado na matriz, mas os mesmos executam atividades de todas as lojas.

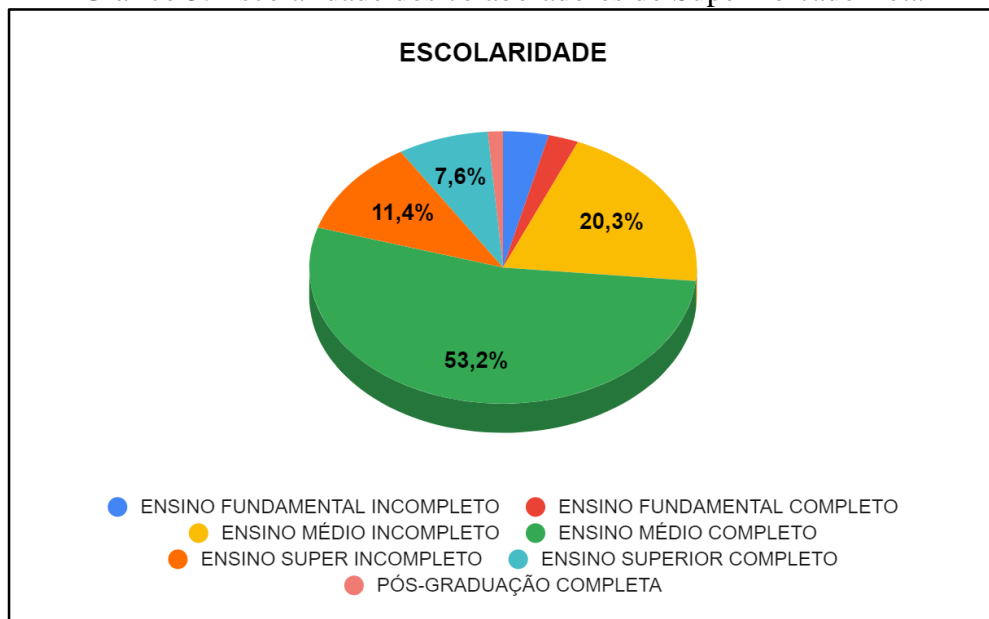
e) **Escolaridade dos colaboradores do Supermercado Beta (matriz):**

Tabela 5: Quanto à escolaridade

ESCOLARIDADE	ABSOLUTO	RELATIVO
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	3	4%
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	2	2%
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	16	21%
ENSINO MÉDIO COMPLETO	42	53%
ENSINO SUPER INCOMPLETO	9	11%
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	6	8%
PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA	0	0%
PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	1	1%
OUTROS	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 5: Escolaridade dos colaboradores do Supermercado Beta



Fonte: Dados primários (2020)

Com relação à escolaridade dos funcionários da empresa Beta, nota-se que 73,5% possui ensino fundamental completo ou por completar, o que é um número bem representativo da

amostra total mas que também já era esperado devido ao número de funcionários com idades entre 18 e 24 anos (34,2%) e aos tipos de cargos oferecidos pela empresa.

Dentro de um supermercado existem oportunidades em diversas áreas, mas não podemos ignorar o fato de que a maioria das vagas são para funções operacionais como operadores de caixa, repositores, balconistas e etc. Tais cargos não exigem qualificação muito alta e dá oportunidades para que pessoas com baixa escolaridade tenham trabalho e chances de crescimento dentro da empresa.

Ressalta-se, ainda, que 16 dos 79 respondentes já completaram o ensino superior ou estão cursando, o que nos mostra que aproximadamente 20% dos funcionários está buscando se desenvolver e crescer profissionalmente. Isso é muito bom para o supermercado, pois o mundo está mudando muito rápido e as pessoas que estão em constante aprendizado estão sempre atualizadas das novidades, aumentando as chances de trazerem ideias atuais e inovadoras permitindo que a empresa acompanhe o mercado e siga crescendo.

Quando analisamos o nível de escolaridade por setor, percebemos que no setor administrativo se destaca o nível superior completo e incompleto com uma representação de 64,7% dos funcionários totais, sendo que no setor de liderança esse número se reduz para 13,34% e no operacional para 4,26%. Esse dado é bem interessante pois revela que muitos funcionários sem alta qualificação possuem cargos de liderança, o que se dá pelo comportamento da empresa de valorizar os seus funcionários e oferecer oportunidades de crescimento para aqueles que tiveram bons desempenhos nas suas tarefas. Abaixo podemos analisar detalhadamente a escolaridade por cada área.

Tabela 6: Nível de escolaridade por setor

ESCOLARIDADE	ADM	LIDERANÇA	OPERACIONAL
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	0%	7%	4%
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	7%	0%	2%
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	0%	7%	32%
ENSINO MÉDIO COMPLETO	23%	72%	57%
ENSINO SUPER INCOMPLETO	35%	7%	4%
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	29%	7%	0%
PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA	0%	0%	0%
PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	6%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Dados primários (2020)

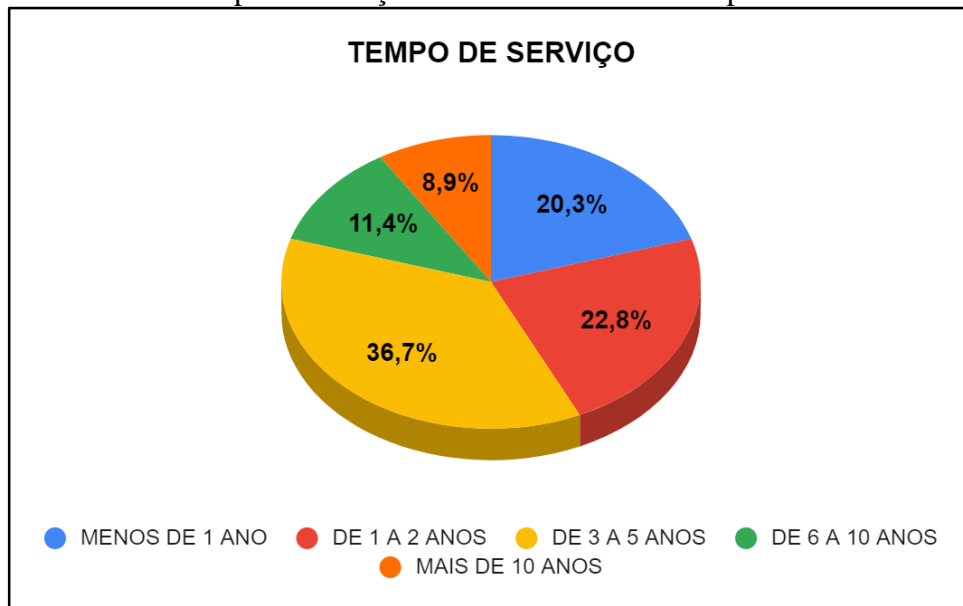
f) Tempo de serviço no Supermercado Beta (matriz):

Tabela 7: - Tempo de serviço na empresa

TEMPO DE SERVIÇO	ABSOLUTO	RELATIVO
MENOS DE 1 ANO	16	20%
DE 1 A 2 ANOS	18	23%
DE 3 A 5 ANOS	29	37%
DE 6 A 10 ANOS	9	11%
MAIS DE 10 ANOS	7	9%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 6: Tempo de serviço dos colaboradores no Supermercado Beta



Com base nos dados apresentados acima, pode-se perceber que aproximadamente 43% dos funcionários estão na empresa a menos de 2 anos, onde 20,3% são pessoas que estão há menos de um ano e 22,8% entre 1 e 2 anos, revelando um alto índice de rotatividade na organização. Entretanto, mesmo com essa grande rotatividade rotatividade, 20% dos funcionários entrevistados trabalham a mais de 6 anos na organização e 36,7% de 3 a 5 anos - o que mostra uma grande satisfação por parte dos funcionários em fazer parte da empresa.

Se analisarmos separadamente por setor, percebemos que os dados mudam de forma significativa. Com base na tabela abaixo, podemos perceber que no setor operacional, aproximadamente 60% dos funcionários tem entre 0 e 2 anos de casa, enquanto que no setor de liderança apenas 6,67% se enquadram nesse perfil, e no administrativo 23,53%. Isso mostra que a maior rotatividade está no setor operacional, pois nas demais áreas a maioria dos funcionários têm mais que 3 anos de serviço.

Tabela 8: Tempo de serviço versus setor de atuação

TEMPO DE CASA	ADM	LIDERANÇA	OPERACIONAL
MENOS DE 1 ANO	0%	0%	40%
DE 1 A 2 ANOS	23%	7%	19%
DE 3 A 5 ANOS	47%	40%	34%
DE 6 A 10 ANOS	12%	27%	6%
MAIS DE 10 ANOS	18%	26%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Essa rotatividade pode ter como explicação, em parte, o fato de a empresa abrir aos finais de semana e feriados e muitas pessoas buscam mais qualidade de vida, preferindo então empregos de segunda à sexta.

Outro fator que pode ter significativo grau de influência na rotatividade é a questão dos cargos oferecidos pela empresa, pois a maioria são cargos operacionais preenchidos por pessoas que precisam de um emprego e não pessoas que sonhavam com aquela posição. Vale ressaltar que essas posições pagam o salário base de acordo com a convenção do sindicato de supermercados e varejo. Dessa forma, os funcionários do setor operacional são pessoas muito difíceis de manter na empresa pois são muito voláteis a trocar de emprego assim que surgir uma oportunidade melhor, pois muitas delas não são motivadas pelo salário e tampouco pela função executada.

Cabe ressaltar que todos os setores possuem uma quantidade significativa de pessoas trabalhando entre 3 e 5 anos: 47,06% dos colaboradores do administrativo, 40% da liderança e 34,04% do operacional. Em relação ao setor que mais tem funcionários antigos, o setor de liderança de destaca com 53,34% dos funcionários tendo mais de 6 anos de casa.

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Esta categoria de Walton leva em consideração as condições existentes no ambiente de trabalho considerando critérios como a jornada de trabalho, carga horária, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse.

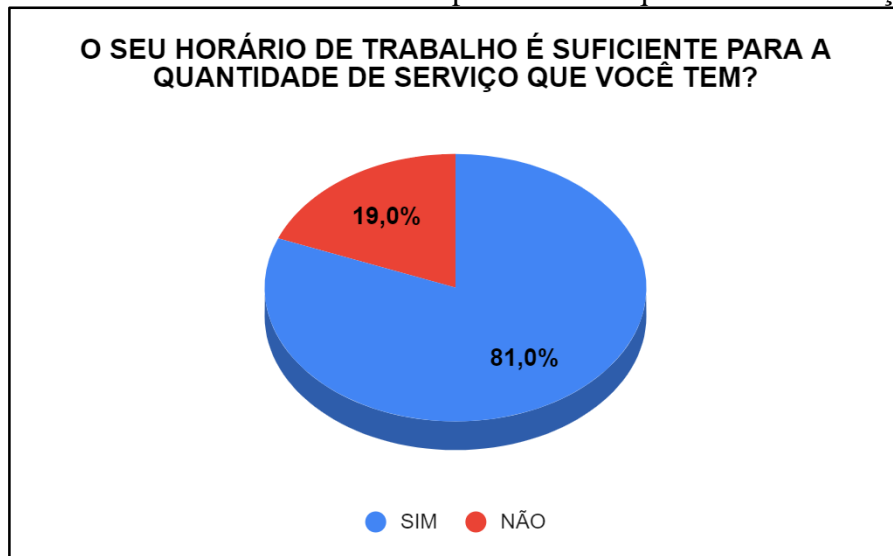
Na tabela 9 nota-se que 19% dos funcionários dizem que o horário de trabalho não é suficiente quando comparado com o número de atividades que precisam fazer. Existem outros 81%, portanto, que alegam conseguir executar as suas atividades dentro do horário de trabalho estabelecido. Esse é um dado muito positivo pois revela uma atitude coerente da empresa ao se preocupar com o bem estar dos funcionários sem sobrecarregá-los com demasiadas funções. Além disso, um funcionário sobrecarregado se sente estressado e acaba perdendo produtividade, o que é ruim para ambos os lados.

Tabela 9: Quanto ao horário de trabalho e a quantidade de serviço

HORÁRIO DE TRABALHO É SUFICIENTE	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	64	81%
NÃO	15	19%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 7: Horário de trabalho comparado com a quantidade de serviço



Fonte: Dados primários (2020)

Embora os resultados tenham sido positivos, vale uma atenção da empresa nesse ponto, afinal de contas 19% é um número representativo e, como dito anteriormente, um funcionário sobrecarregado pode perder produtividade e se desmotivar, influenciando negativamente os demais colaboradores.

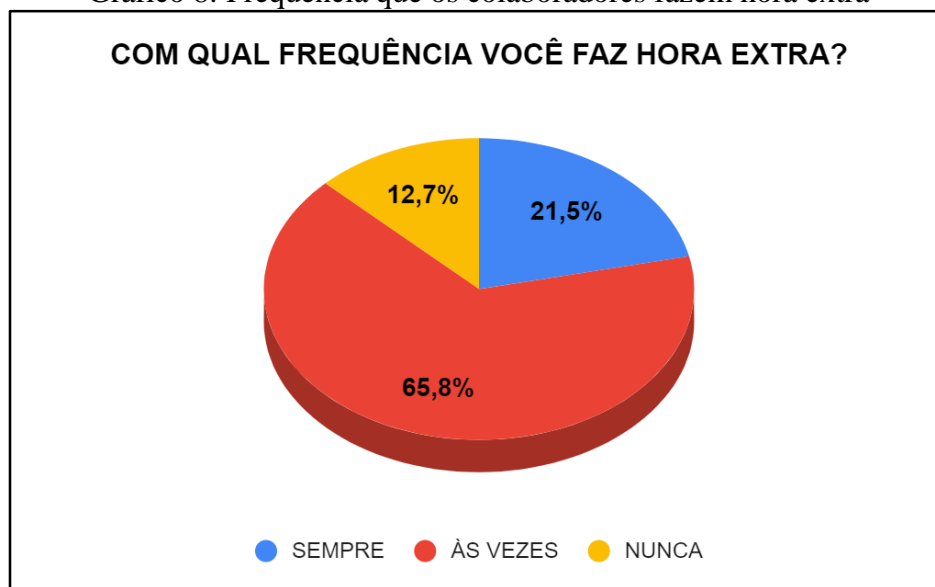
Mesmo com a maioria dos respondentes dizendo que o horário de trabalho é suficiente para executar as funções do seu cargo, 65,8% disse que às vezes faz hora extra e 21,5% que sempre faz, o que corresponde a um total de 87,3% dos respondentes conforme podemos ver na tabela 10.

Tabela 10: Quanto à frequência de hora extra

FREQUÊNCIA QUE FAZEM HORA EXTRA	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	17	21%
ÀS VEZES	52	66%
NUNCA	10	13%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 8: Frequência que os colaboradores fazem hora extra



Fonte: Dados primários (2020)

Esse número pode estar vinculado com o horário de funcionamento do comércio varejista, que abre aos finais de semana e feriados e muitas vezes exige alteração na escala de trabalho, resultando no pagamento de hora extra para alguns funcionários. Ainda assim, 12,7% falaram que nunca fazem hora extra.

Com relação à disponibilidade de materiais necessários para a realização das atividades, podemos perceber na tabela 11 que 21,5% dos colaboradores sempre têm à sua disposição os

materiais necessários para realizarem as suas tarefas, 65,8% dizem que às vezes, e 12,7% alegaram nunca ter.

Tabela 11: Quanto à disposição de materiais para o desempenho das atividades

DISPOSIÇÃO DE MATERIAIS NECESSÁRIOS PARA DESEMPENHAR O TRABALHO	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	17	21%
ÀS VEZES	52	66%
NUNCA	10	13%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 9: Disposição de materiais necessários para desempenhar o trabalho



Fonte: Dados primários (2020)

Esse é um ponto de atenção pois as pessoas precisam ter os materiais necessários para poderem desempenhar as suas funções, caso contrário não vão conseguir entregar o que se comprometeram a fazer e podem, ainda, se desmotivar pelo seu mal desempenho.

Dessa forma, os gerentes e líderes precisam estar atentos quanto à este fator, pois materiais e equipamentos em quantidades suficientes e boas condições de uso tornam os funcionários mais dispostos para a realização de suas tarefas.

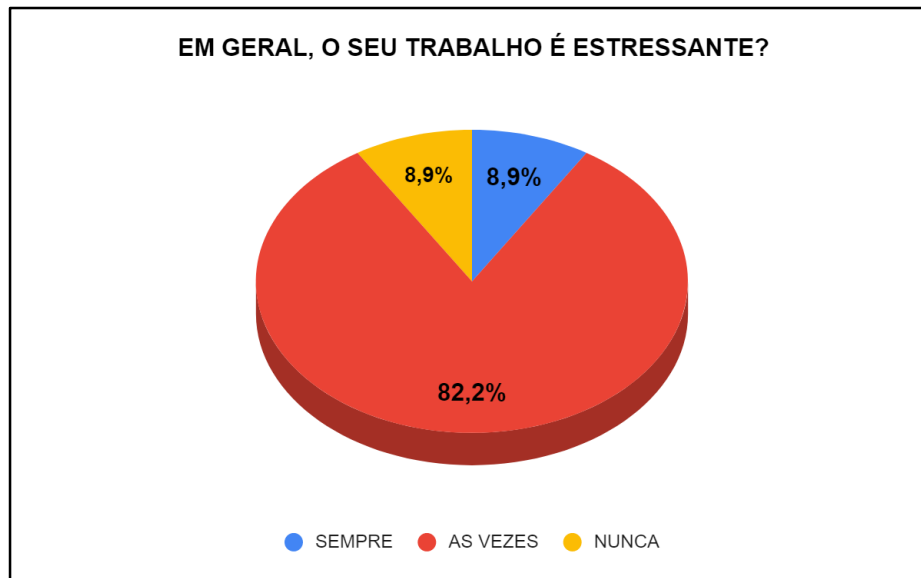
Em seguida, os respondentes foram questionados sobre o estresse no trabalho, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 12: Estresse no trabalho

ESTRESSE NO TRABALHO	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	7	9%
ÀS VEZES	65	82%
NUNCA	7	9%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 10: Estresse no trabalho



Fonte: Dados primários (2020)

Com base no gráfico 10, nota-se que 8,9% considera o seu trabalho sempre estressante, 82,2% considera estressante às vezes e 8,9% nunca considera estressante.

Como citado anteriormente, o trabalho em supermercado envolve atendimento direto ao público, pressão por metas, picos de movimento e uma rotina de trabalho que inclui sábados e domingos também. Diante disso, é natural que em alguns momentos seja estressante como foi apontado na pesquisa, mas ainda assim é válido que a empresa tenha iniciativas constantes para aliviar a pressão e o stress.

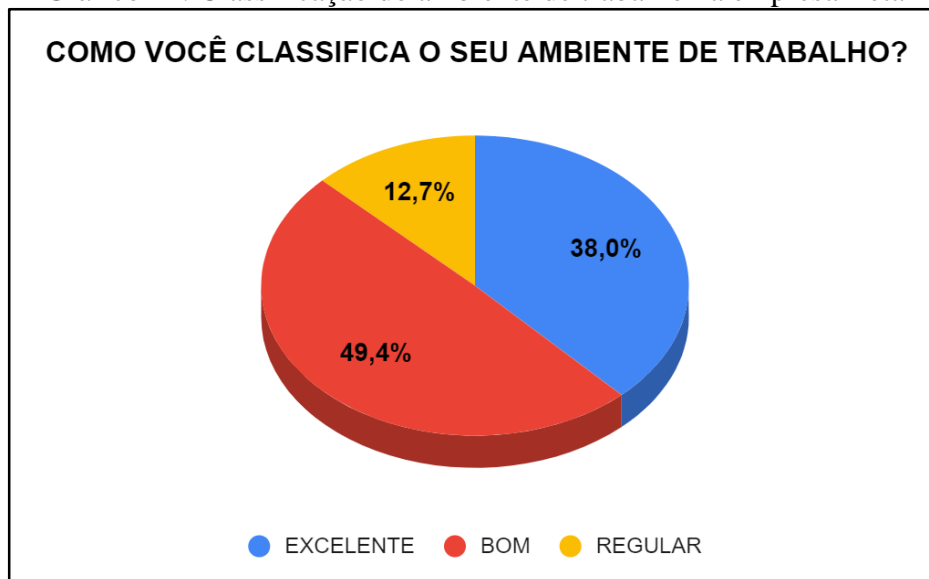
Por fim, os colaboradores foram questionados sobre como eles classificam o seu ambiente de trabalho:

Tabela 13: Classificação do ambiente de trabalho

CLASSIFICAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	30	38%
BOM	39	49%
REGULAR	10	13%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 11: Classificação do ambiente de trabalho na empresa Beta



Fonte: Dados primários (2020)

Nesta questão o objetivo era entender como os funcionários classificam o seu ambiente de trabalho, considerando sua mesa, cadeira, sala ou ambiente que exerce a função. Como resultado, 87,4% dos funcionários consideram seu ambiente de trabalho como excelente ou bom, e apenas 12,7% classificou como regular, sendo que ninguém avaliou como ruim ou péssimo.

Isso tem um valor muito importante para a empresa pois conforme visto na fundamentação teórica, os funcionários passam a maior parte do seu dia no trabalho e precisam se sentir à vontade e confortáveis no ambiente que estão. Nesse contexto, Lacombe (2005) complementa que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente

interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. Este, por sua vez, está diretamente vinculado à motivação, à identificação com a empresa, à lealdade e à colaboração entre as pessoas no ambiente de trabalho.

A seguir será analisada a próxima categoria de Walton que se refere ao uso e desenvolvimento de capacidades.

4.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

A categoria de uso e desenvolvimento de capacidades se refere às oportunidade que os funcionários têm de aplicar os seus conhecimentos e habilidades no dia a dia, considerando aspectos como autonomia, retro informação (feedbacks), informação sobre o processo de trabalho e também o quanto a função do colaborador é importante para os outros indivíduos.

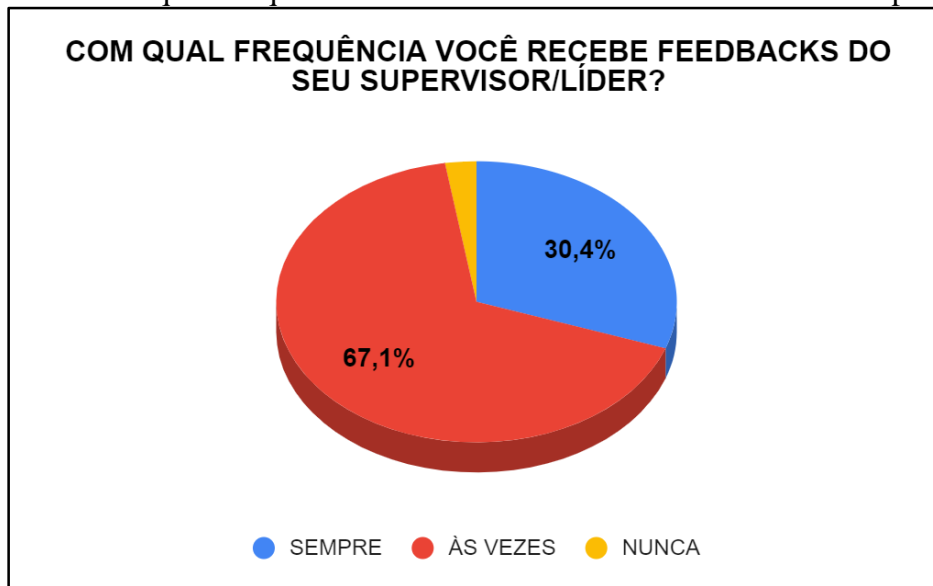
Em relação à frequência de feedbacks recebidos, mais da metade dos funcionários informaram receber feedbacks às vezes, enquanto que 30,4% dizem sempre receber e apenas 2 deles nunca recebem, representando 2,53% da população amostral. Na tabela abaixo podem ser vistos os dados de maneira detalhada:

Tabela 14: Frequência de feedbacks

FREQUÊNCIA DE FEEDBACKS	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	24	30%
ÀS VEZES	53	67%
NUNCA	2	3%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 12: Frequência que os funcionários recebem feedbacks do seu supervisor



Ainda com relação aos feedbacks, foi questionado então o que eles pensam em relação à forma a qual são passados esses feedbacks. Alexander (2006) relata que o estado emocional gerado por um feedback recebido é o que determinará se a pessoa avaliada vai mudar o seu comportamento ou não. Por este motivo, é de extrema importância cuidar com a forma a qual os feedbacks são dados, cabendo ao gestor identificar a personalidade e forma de agir dos seus liderados e dar um feedback na sua melhor forma e melhor contexto.

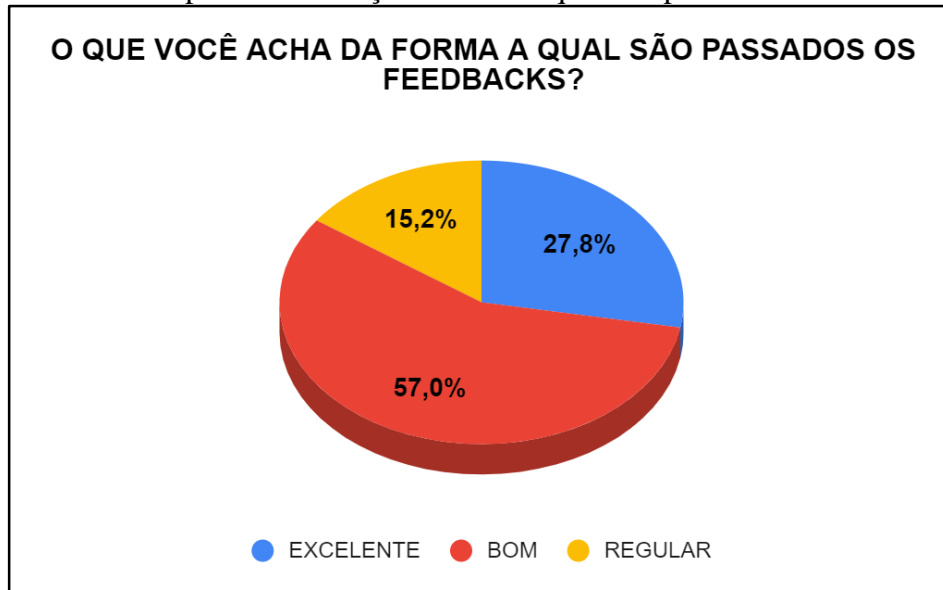
Na tabela abaixo podemos ver que 56,96% dos funcionários veem como boa a forma de passar os feedbacks e 27,85% como excelente. Apenas 15,19% interpreta como regular, e nenhum colaborador acha ruim ou péssimo.

Tabela 15: Satisfação em relação à forma a qual são dados os feedbacks

OPINIÃO EM RELAÇÃO À FORMA QUE SÃO PASSADOS OS FEEDBACKS	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	22	28%
BOM	45	57%
REGULAR	12	15%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 13: Opinião em relação à forma a qual são passados os feedbacks.



Fonte: Dados primários (2020)

Ainda nesse contexto de feedbacks, os colaboradores foram questionados em relação à frequência que recebem elogios. O interesse aqui era verificar se os feedbacks positivos estavam presentes na cultura da empresa também.

As imagens abaixo mostram que mais de 90% dos colaboradores costumam receber elogios no Supermercado Beta, sendo que 63,30% recebem às vezes e 30,4% sempre recebem. É um valor bem expressivo e revela que a empresa reconhece e valoriza a forma que cada um desempenha as suas tarefas, o que aponta boa integridade perante a concorrência, quadro de funcionários e clientes.

Tabela 16: Quanto à frequência que recebem elogios

FREQUÊNCIA QUE RECEBEM ELOGIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	24	31%
ÀS VEZES	50	63%
NUNCA	5	6%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 14: Frequência que os colaboradores recebem elogios



Fonte: Dados primários (2020)

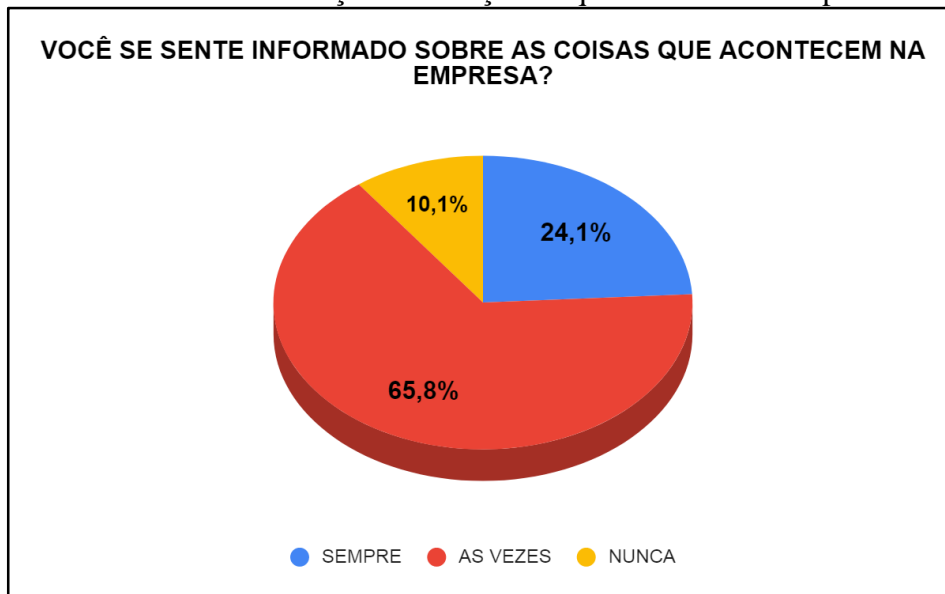
Logo após os funcionários foram questionados sobre como se sentem em relação ao que acontece na empresa: se eles se sentem bem informados ou não. De acordo com a tabela 17 apresentada abaixo, pode-se observar que 24% dos funcionários se sentem bem informados, 10% nunca se sentem informados e boa parte da equipe, 66%, dizem que apenas as vezes se sentem informados.

Tabela 17: Informação em relação ao que acontece na empresa

INFORMAÇÃO EM RELAÇÃO AO QUE ACONTECE NA EMPRESA	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	19	24%
ÀS VEZES	52	66%
NUNCA	8	10%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 15: Informação em relação ao que acontece na empresa



Fonte: Dados primários (2020)

Brum (2010, p. 53) diz que “a informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo”. A comunicação é um fator que interfere muito no clima organizacional e na satisfação das pessoas que compõem uma empresa. Dado isso, e baseado na figura acima, nota-se a necessidade de uma atenção a esse ponto.

Ainda sobre isso, quando isolamos o setor operacional e o exploramos nessa questão, concluímos que 21,28% do setor nunca se sente informado sobre o que acontece na empresa. Esse é um número bastante relevante, principalmente quando comparamos com os outros setores onde essa porcentagem foi zero, como mostra a tabela abaixo:

Tabela 18: Setor de atuação versus informações da empresa

SETOR DE ATUAÇÃO	SE SENTEM INFORMADOS?			TOTAL FUNC.
	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA	
OPERACIONAL	12	27	8	47
LIDERANÇA	4	11	0	15
ADMINISTRATIVO	3	14	0	17
TOTAL	19	52	8	79

Fonte: Dados primários (2020)

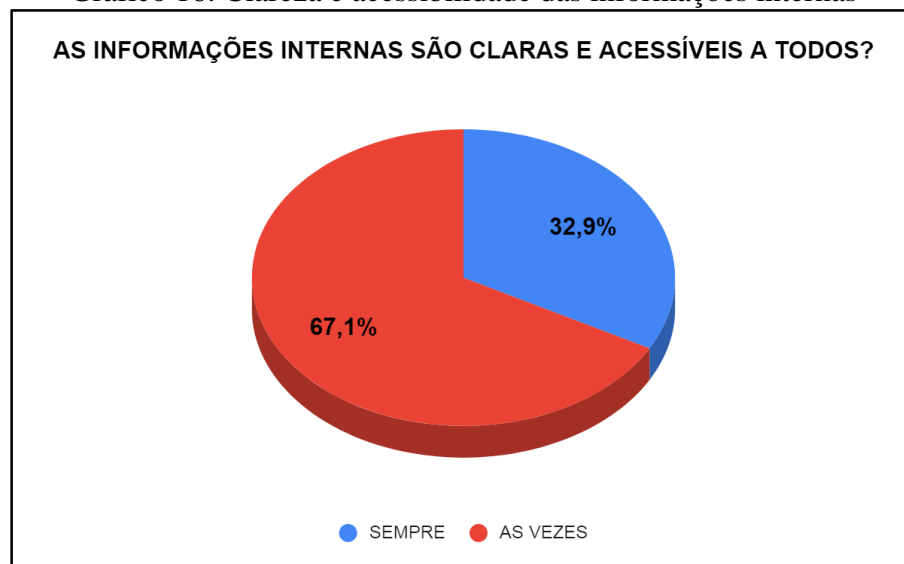
A seguir, será apresentada a satisfação dos funcionários em relação a clareza e a acessibilidade das informações internas.

Tabela 19: Clareza e acessibilidade das informações internas

CLAREZA E ACESSIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES INTERNAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	26	33%
ÀS VEZES	53	67%
NUNCA	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 16: Clareza e acessibilidade das informações internas



Fonte: Dados primários (2020)

De acordo com o gráfico 16, 32,9% dos funcionários consideram as informações são sempre claras e acessíveis a todos, enquanto 67,1% consideram acessíveis apenas às vezes. Isso mostra que há uma certa insatisfação quanto às informações internas na empresa que também foi apontado na figura x. Esses dados estão correlacionados pois se as informações não são claras e acessíveis é muito difícil que as pessoas se sintam informadas.

Segundo Brum (2010, p. 19) “a informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno”. Ainda para Brum (2010, p. 66), “o público interno não suporta ser subestimado, especialmente no que se refere a informação”.

Na empresa estudada, há uma preocupação em manter uma relação positiva com toda a equipe, mas muitos se sentem frequentemente desinformados em relação ao que acontece e isso impacta diretamente na satisfação e no clima organizacional.

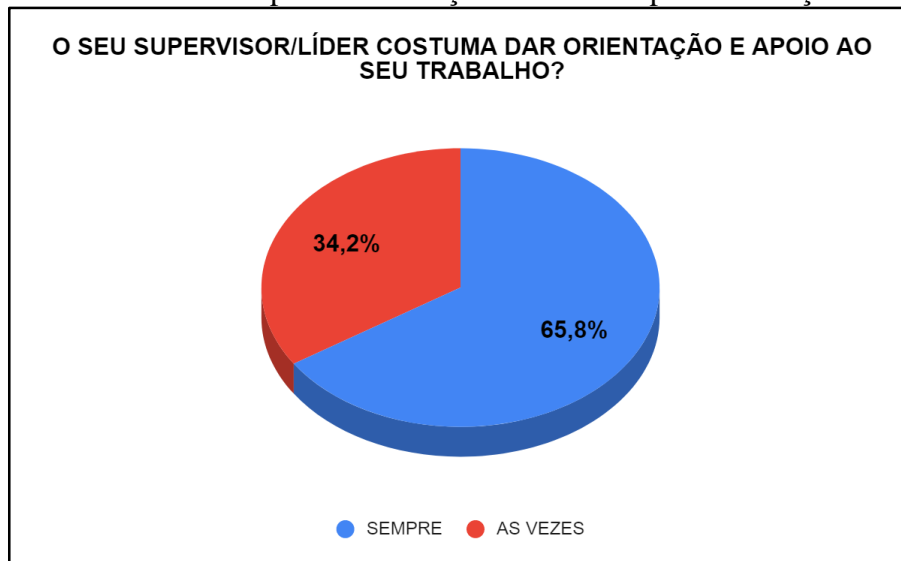
A seguir, será apresentada a satisfação referente ao apoio e a orientação do trabalho feito pela liderança, que tem como indicador a informação sobre o processo total do trabalho.

Tabela 20: Apoio e orientação ao trabalho pela liderança

APOIO E ORIENTAÇÃO AO TRABALHO PELA LIDERANÇA	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	52	66%
ÀS VEZES	27	34%
NUNCA	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 17: Apoio e orientação ao trabalho pela liderança



Fonte: Dados primários (2020)

Conforme a tabela 20, nota-se que a maioria dos funcionários se sentem bem orientados e apoiados em relação às tarefas que precisam desempenhar. 65,8% aponta que sempre é apoiado e orientado, enquanto 34,2% aponta que apenas às vezes se sente assim.

Embora seja uma porcentagem considerável o 34,2%, vale ressaltar que ninguém apontou a opção nunca para essa questão. Além disso, como já citado anteriormente, os líderes

estão diariamente em contato com a equipe e todos têm acesso direto a eles. Talvez o que falte, então, seja que estes criem uma relação mais próxima com os funcionários para que os mesmos se sintam à vontade para perguntar quando surgir alguma dúvida.

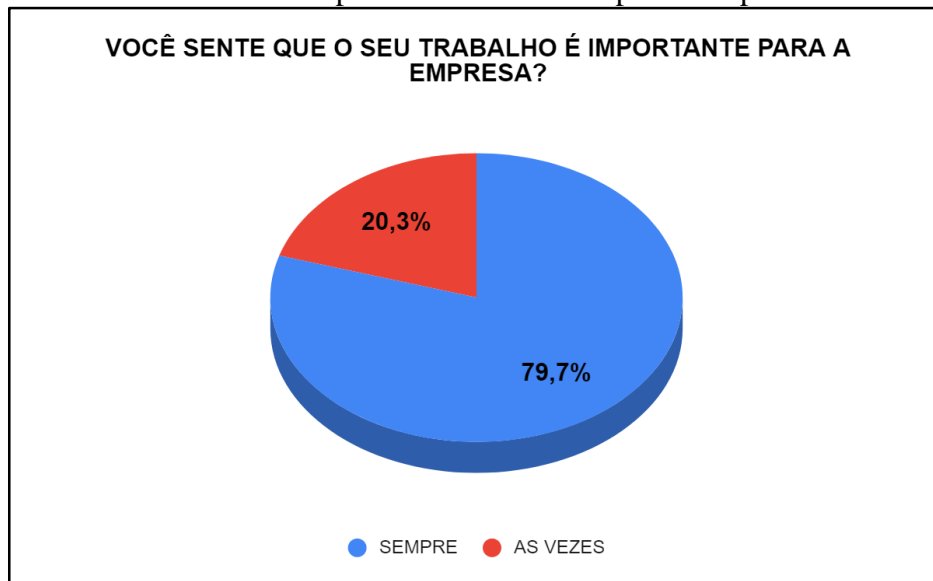
Foi questionado, ainda, em relação ao significado da tarefa. De acordo com a tabela 21, pode-se observar que a maioria sente que o trabalho que desempenha diariamente dentro da empresa é importante, totalizando 79,7%. Em contrapartida, temos 20,3% sente que o seu trabalho é importante às vezes:

Tabela 21: Importância do trabalho para a empresa

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA A EMPRESA	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	63	80%
ÀS VEZES	16	20%
NUNCA	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 18: Importância do trabalho para a empresa



Fonte: Dados primários (2020)

Nos treinamentos da empresa, que são sempre muito focados em atendimento, fala-se muito sobre a importância do trabalho como um todo. A experiência do cliente acontece desde o momento que ele entra e é atendido no balcão da padaria, depois no açougue, enquanto ele

passa pelos corredores e observa a limpeza, organização e abastecimento das prateleiras, até o momento que ele passa pelo caixa, tem as suas compras embaladas e levadas até o carro. Ou seja, o trabalho de todos é importante e a empresa sempre fez questão de ressaltar isso para cada um. Essa consciência aparece nessa questão ao ver os resultados obtidos.

No tópico seguinte serão apresentados os dados relacionados à categoria de oportunidade de crescimento e segurança.

4.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Nesta categoria são consideradas as oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal que a empresa dá aos colaboradores.

Em uma das perguntas, os entrevistados foram questionados com relação às oportunidades de crescimento dentro da empresa. Como mostra a tabela 22, 56% deles afirmou ter tido alguma oportunidade de crescimento no último ano, e 44% afirmou que não.

Tabela 22: Quanto às oportunidade de crescimento dentro da empresa

OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	44	56%
NÃO	35	44%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 19: Oportunidades de crescimento no último ano



Fonte: Dados primários (2020)

Os dados mostram que mais de 50% dos funcionários tiveram chances de crescimento no último ano, isso retrata a preocupação da empresa em desenvolver os funcionários e fazer com que eles cresçam lá dentro, valorizando aqueles que mais se dedicam, demonstram comprometimento e bom desempenho.

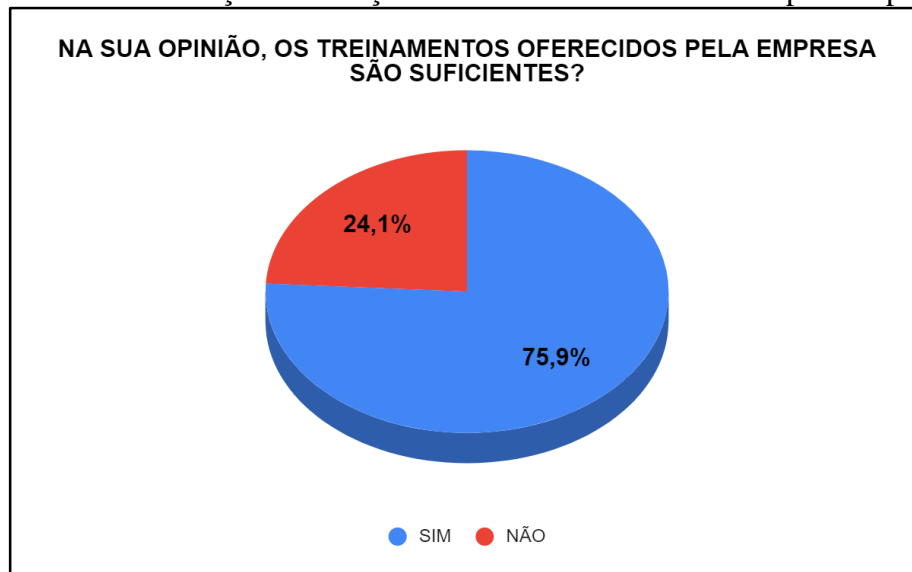
Em relação aos treinamentos, percebe-se a partir do gráfico 20 que 75,9% dos funcionários consideram os treinamentos oferecidos pela empresa suficientes, enquanto 24,1% não os consideram suficientes.

Tabela 23: Satisfação em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa

SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AOS TREINAMENTOS	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	60	76%
NÃO	19	24%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 20: Satisfação em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa



Fonte: Dados primários (2020)

A empresa oferece treinamentos em média a cada dois meses e, quando as pessoas estão iniciando a sua jornada na empresa, elas participam da integração onde são informados sobre todas as normas da empresa e recebem os manuais de acordo com as suas funções.

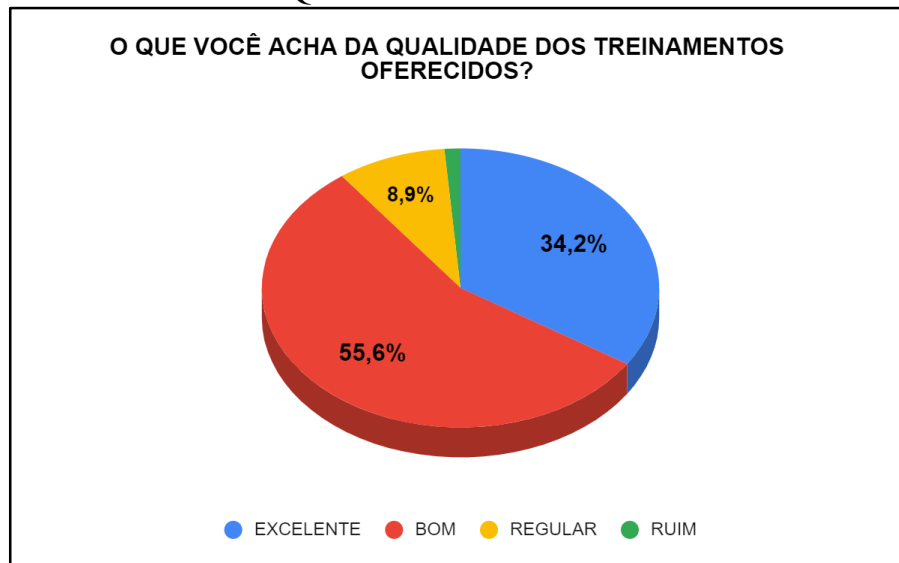
Em relação à qualidade desses treinamentos, 34,20% dos funcionários consideram excelente, enquanto 55,6% classificam como bom, 8,9% classificam como regular, 1,3% classifica como ruim e ninguém classificou como péssimo, conforme mostra a tabela abaixo.

Tabela 24: Qualidade dos treinamentos oferecidos

QUALIDADE DOS TREINAMENTOS OFERECIDOS	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	27	34%
BOM	44	56%
REGULAR	7	9%
RUIM	1	1%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 21: Qualidade dos treinamentos oferecidos



Fica evidente que há uma satisfação grande em relação a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa. Todos eles são organizados e estruturados pelo RH e são temas para os diversos setores. Analisando o gráfico 20 referente a suficiência dos treinamentos e o gráfico 21 referente à qualidade, nota-se que a frequência e quantidade devem ser revistas, embora a maioria tenha pontuado como suficiente, há uma porcentagem considerável de pessoas insatisfeitas quanto a suficiência dos treinamentos.

Abaixo serão apresentados os resultados relacionados à categoria de Integração Social na Organização.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

A categoria diz respeito ao grau de integração que existe na organização considerando, principalmente, o grau de relacionamento entre os funcionários.

De acordo com o gráfico 22, pode-se afirmar que existe uma boa relação entre os funcionários e a liderança pois 96,2% classificou a relação entre boa e excelente. Isso é muito positivo para a empresa, visto que há uma união entre líderes e liderados.

Na empresa, além do gerente existe um líder específico que atua diretamente com a equipe no dia a dia em cada setor. Isso gera uma maior aproximação e estabelece uma relação

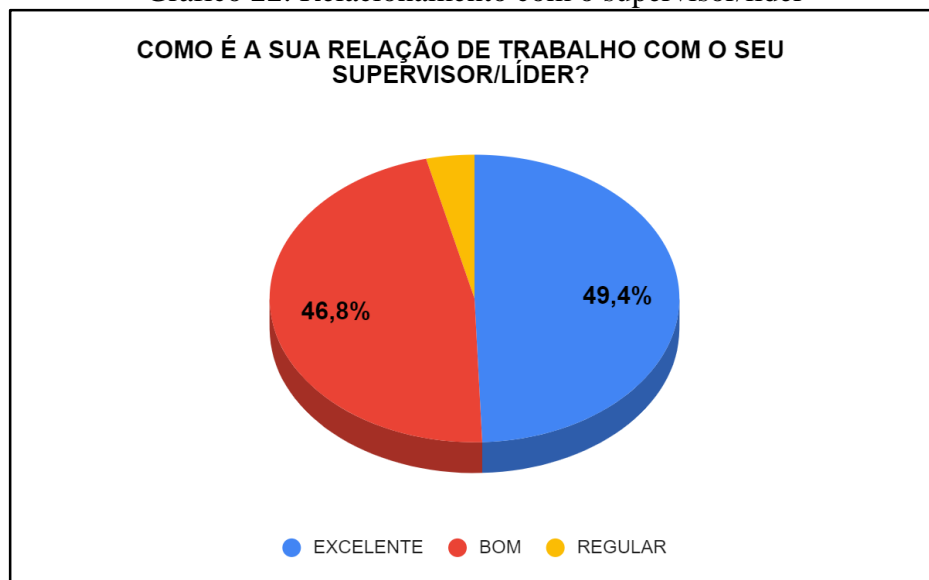
de confiança já que passam bastante tempo juntos, diferente de um líder que só aparece para supervisionar.

Tabela 25: Relacionamento com o supervisor/líder

RELACIONAMENTO COM O SUPERVISOR/LÍDER	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	39	49%
BOM	37	47%
REGULAR	3	4%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 22: Relacionamento com o supervisor/líder



Fonte: Dados primários (2020)

Aqui existe uma comparação interessante para se fazer: na categoria de uso e desenvolvimento de capacidades foi questionado se o líder costuma dar apoio às atividades do funcionário. Se cruzarmos essa pergunta com a relação de trabalho, temos a informação de que 60% das pessoas que dizem sempre receber apoio possuem uma excelente relação com o seu supervisor (tabela 26). Se pegarmos os funcionários que dizem às vezes receber apoio, esse número cai para 30% conforme apresentado na tabela 27.

Tabela 26: Funcionários que sempre recebem apoio do líder e sua relação com ele

SEMPRE RECEBE APOIO	ABSOLUTO	RELATIVO
RELAÇÃO EXCELENTE	31	60%
RELAÇÃO BOA	20	38%
RELAÇÃO REGULAR	1	2%
TOTAL	52	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Tabela 27: Funcionários que às vezes recebem apoio do líder e sua relação com ele

ÀS VEZES RECEBE APOIO	ABSOLUTO	RELATIVO
RELAÇÃO EXCELENTE	8	30%
RELAÇÃO BOA	17	63%
RELAÇÃO REGULAR	2	7%
TOTAL	27	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Assim, pode-se concluir que quanto mais apoio os líderes derem aos seus subordinados, melhor tende a ser a relação entre eles.

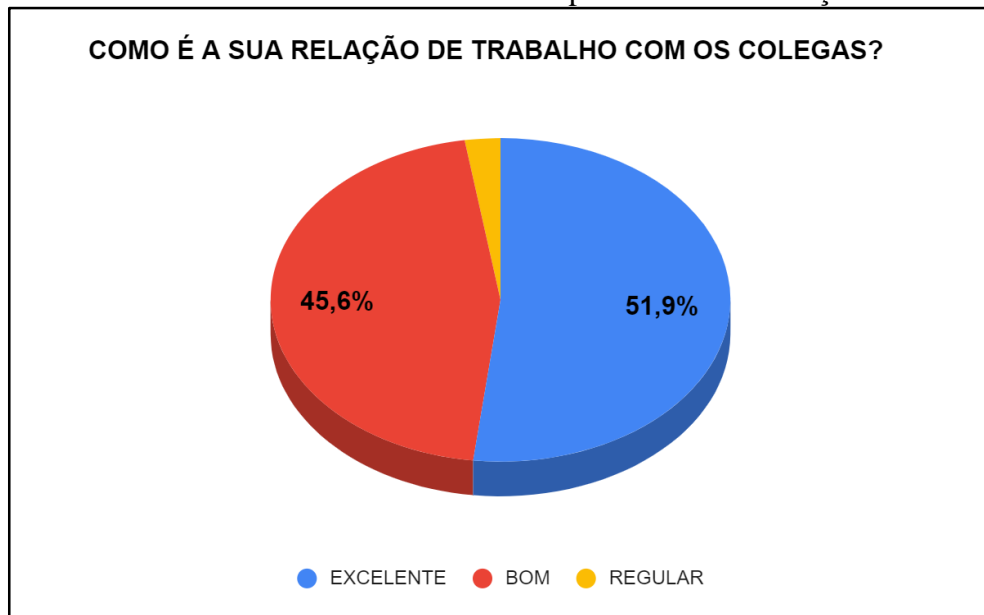
Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, nota-se na tabela 28 que 51,9% dos funcionários consideram a relação de trabalho com os colegas excelente e 45,6% consideram boa. Ou seja, há um relacionamento saudável e positivo entre os funcionários. Isso é excelente para a empresa porque tem uma equipe que se relaciona bem, e é também excelente para os funcionários pois conseguem conviver de forma tranquila com as pessoas que eles dividem boa parte dos seus dias.

Tabela 28: Relacionamento interpessoal

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	41	52%
BOM	36	46%
REGULAR	2	2%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 23: Relacionamento interpessoal e comunicação



Os funcionários foram questionados, ainda, sobre o peso de deixar os colegas de trabalho mediante uma nova proposta de emprego. Na tabela 29, é possível notar que mediante tal proposta 70,9% afirma que o fato de ter que deixar os seus colegas pesaria nessa decisão.

Tabela 29: Uma proposta de trabalho e o peso de se afastar dos colegas

UMA PROPOSTA DE TRABALHO E O PESO DE SE AFASTAR DOS COLEGAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	56	71%
NÃO	23	29%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 24: Uma proposta de trabalho e o peso de se afastar dos colegas



Fonte: Dados primários (2020)

Conforme visto na tabela 28, dentro da empresa há um relacionamento muito positivo e o nível de satisfação dos funcionários é de quase 100%, visto que 98% ficou entre bom e excelente.

Ao compararmos a relação com os colegas e o peso de deixá-los, podemos perceber que quanto mais próxima for a relação, maior é a dificuldade de partir. Como prova disso, dos 41 funcionários que alegaram ter uma excelente relação com os colegas, aproximadamente 73% disse que o fato de deixá-los pesaria nessa decisão e dos que falaram ter boa relação, 72%. Dos funcionários que julgaram regular a sua relação com os colegas, 100% manifestou que não teria problemas em se afastar. Na tabela 30 podemos ver essa comparação:

Tabela 30: Relação com os colegas versus peso de deixá-los

TER QUE DEIXÁ-LOS PESARIA NA DECISÃO?	RELAÇÃO COM OS COLEGAS					
	EXCELENTE		BOA		REGULAR	
	<i>Contagem</i>	<i>%</i>	<i>Contagem</i>	<i>%</i>	<i>Contagem</i>	<i>%</i>
SIM	30	73%	26	72%	0	0%
NÃO	11	27%	10	28%	2	100%
TOTAL	41	100%	36	100%	2	100%

Fonte: Dados primários (2020)

No tópico abaixo serão analisadas as questões relacionadas ao constitucionalismo, que procura saber se os direitos dos empregados são cumpridos dentro da organização. Aqui o foco principal foi na liberdade de expressão.

4.6 CONSTITUCIONALISMO

Nesta categoria buscou-se saber se os funcionários podem expor suas opiniões sem medo de retaliações por parte de seus líderes ou superiores.

Uma das questões trazia o assunto de terem liberdade para expor as suas ideias dentro da empresa, visando entender um pouco das limitações de participação dentro da organização. Como resultado, 50,63% alega sempre ter espaço para expor as suas ideias, 46,84% disseram às vezes e apenas 2 pessoas (2,53%) expressaram nunca ter, como podemos verificar na tabela abaixo:

Tabela 31: Quanto à liberdade de expor ideias dentro do supermercado Beta

LIBERDADE PARA EXPOR IDEIAS	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	40	51%
ÀS VEZES	37	47%
NUNCA	2	2%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 25: Liberdade para expor ideias



Fonte: Dados primários (2020)

Esse número é bem positivo e muito provavelmente essa liberdade de expressão vem através do bom relacionamento entre líderes e liderados identificado nas questões anteriores. Contudo, há um grande percentual que sente ter espaço para expor suas ideias apenas às vezes.

Assim, é importante que a empresa crie laços de confiança com os funcionários para que eles se sintam à vontade para expor suas ideias - isso provavelmente ajudaria na situação dos funcionários que não se sentem orientados em relação ao seu trabalho também.

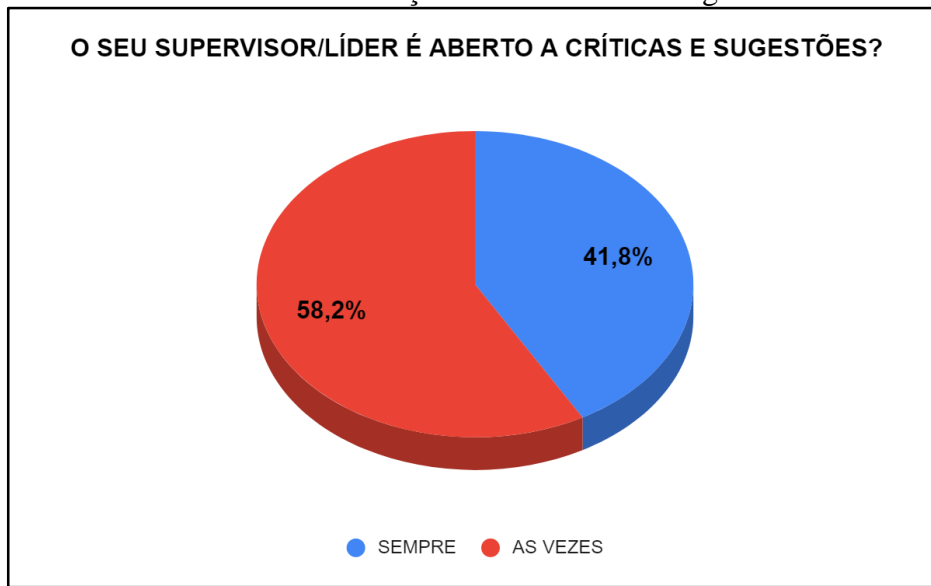
Ainda nessa linha, a seguir será apresentado o resultado da pesquisa referente a abertura da liderança para críticas e sugestões.

Tabela 32: Liderança aberta a críticas e sugestões

LIDERANÇA ABERTA A CRÍTICAS E SUGESTÕES	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	33	42%
ÀS VEZES	46	58%
NUNCA	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 26: Liderança aberta a críticas e sugestões



Fonte: Dados primários (2020)

De acordo com o gráfico 26, pode-se perceber que 41,8% considera o seu líder aberto a críticas e sugestões, enquanto 58,2% considera que as vezes o seu líder é aberto a críticas e sugestões.

Para Brum (2010, p. 44) “a liderança deve ser o principal canal de comunicação da empresa com o seu público interno. Os canais, instrumentos e ações devem funcionar como meios complementares a atuação da liderança no processo da informação”.

Como já citado anteriormente, na empresa cada setor tem um líder que trabalha diretamente com toda a equipe todos os dias. Na tabela 25, viu-se que existe uma boa relação entre a liderança e a equipe, portanto, viu-se também nas tabelas 31 e 32 que existem questões referentes à comunicação que não satisfazem a todos.

Dando continuidade às categorias de Walton, em seguida será discutido sobre a relevância social do trabalho na vida.

4.7 RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA

Finalizando os critérios de Walton, este último aborda a relevância social do trabalho na vida. Ou seja, a visão que o colaborador possui da instituição na comunidade.

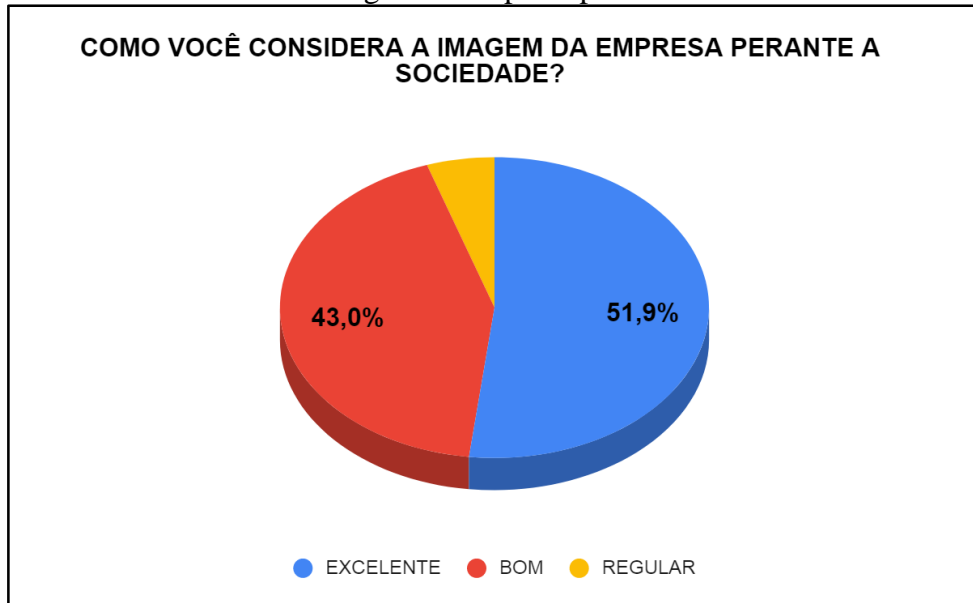
A empresa atua no ramo do varejo há mais de 30 anos e, por consequência, tem uma imagem consolidada na comunidade local. Diante disso, os funcionários foram questionados sobre como eles consideram a imagem da empresa perante a sociedade, e os resultados serão apresentados a seguir.

Tabela 33: Imagem da empresa perante a sociedade

IMAGEM DA EMPRESA PERANTE A SOCIEDADE	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	41	52%
BOM	34	43%
REGULAR	4	5%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 27: Imagem da empresa perante a sociedade



De acordo com o gráfico 27 apresentado acima, pode-se observar que os funcionários avaliam a imagem da empresa perante a sociedade de forma muito positiva, visto que 51,9% consideram excelente, 43% consideram boa e apenas 5,1% consideram regular. Ninguém classificou como ruim ou péssimo.

Como citado anteriormente, a empresa atua há mais de 30 anos no mercado e sempre prezou muito pelo atendimento, prova disso, é a quantidade de clientes fiéis que a empresa tem.

Aqui, os colaboradores foram questionados também sobre o clima da empresa. Chiavenato (2009, p.142), aponta que:

o clima organizacional está relacionado diretamente com o grau de motivação no ambiente interno entre os membros da organização, pois quando há uma elevada motivação entre os participantes de uma empresa, o clima motivacional aumenta, transformando-se em satisfação, animação interesse e colaboração.

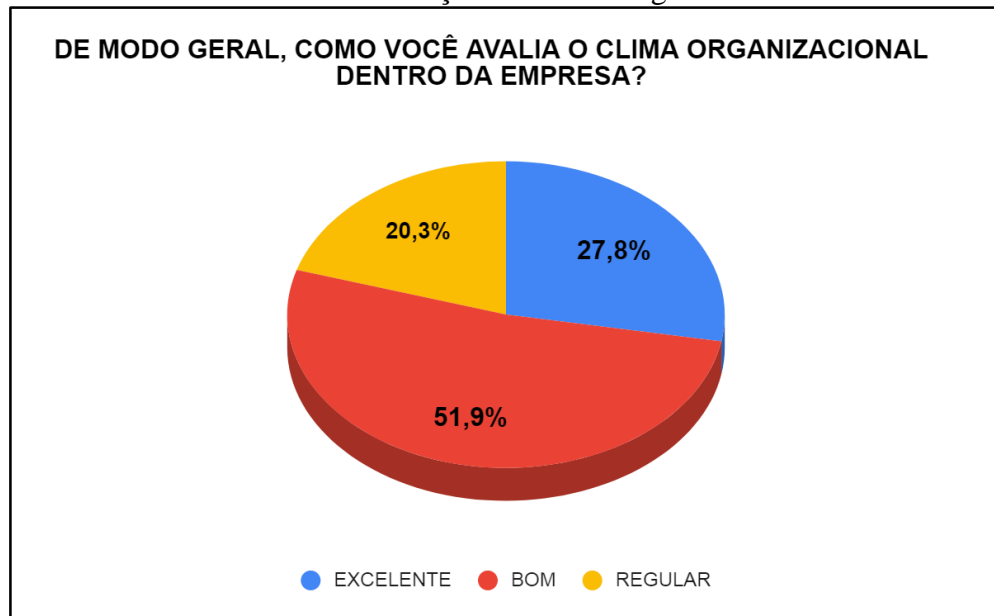
De acordo com a tabela 34, observa-se que 27,8% dos funcionários avaliam o clima organizacional como excelente, 51,9% avaliam como bom e 20,3% avaliam como regular.

Tabela 34: Avaliação do Clima Organizacional

AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	ABSOLUTO	RELATIVO
EXCELENTE	22	28%
BOM	41	52%
REGULAR	16	20%
RUIM	0	0%
PÉSSIMO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 28: Avaliação do Clima Organizacional



Fonte: Dados primários (2020)

Embora se tenha um bom índice na classificação do clima, nota-se um percentual considerável ao avaliar o clima como regular. A empresa vem passando por inúmeras mudanças nos últimos anos e isso acaba impactando na satisfação em relação ao clima.

No tópico a seguir, serão analisadas algumas perguntas conclusivas de modo a captar uma percepção geral da situação da organização.

4.8 PERCEPÇÕES GERAIS

Por último, nesta seção buscou-se obter uma visão geral dos colaboradores na empresa Beta, analisando questões como a satisfação profissional, fatores que os estimulam a trabalhar na empresa e também uma caracterização do trabalho atual.

Na tabela 35, fica evidente o quanto os funcionários gostam de trabalhar na empresa, afinal 98,7% dos entrevistados responderam sim quando foram questionados se gostam de trabalhar na empresa ou não.

Tabela 35: Gostar de trabalhar na empresa

GOSTAR DE TRABALHAR NA EMPRESA	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	78	99%
NÃO	1	1%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 29: Gostam de trabalhar na empresa



Fonte: Dados primários (2020)

Pelas palavras de Brum (2010) “Pessoas felizes produzem mais e melhor”. O fato de uma pessoa gostar da empresa onde ela trabalha é um fator muito importante e que reflete na maneira como ela desempenha as suas funções e como ela se sente diariamente indo ao seu local de trabalho.

Trabalhar em um supermercado é ter contato direto com o público diariamente. É preciso lidar com pessoas de todos os jeitos, lidar com a pressão de um grande movimento e ainda a pressão de metas de vendas a serem alcançadas.

Tabela 36: A empresa como um bom local para trabalhar

A EMPRESA COMO UM BOM LOCAL PARA TRABALHAR	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	79	100%
NÃO	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 30: A empresa como um bom local para trabalhar



Fonte: Dados primários (2020)

Conforme o gráfico 30, nota-se que 100% dos funcionários consideram a empresa um bom local para trabalhar. Isso mostra um ponto muito positivo visto que o local de trabalho é um fator importante que interfere muito na motivação da equipe.

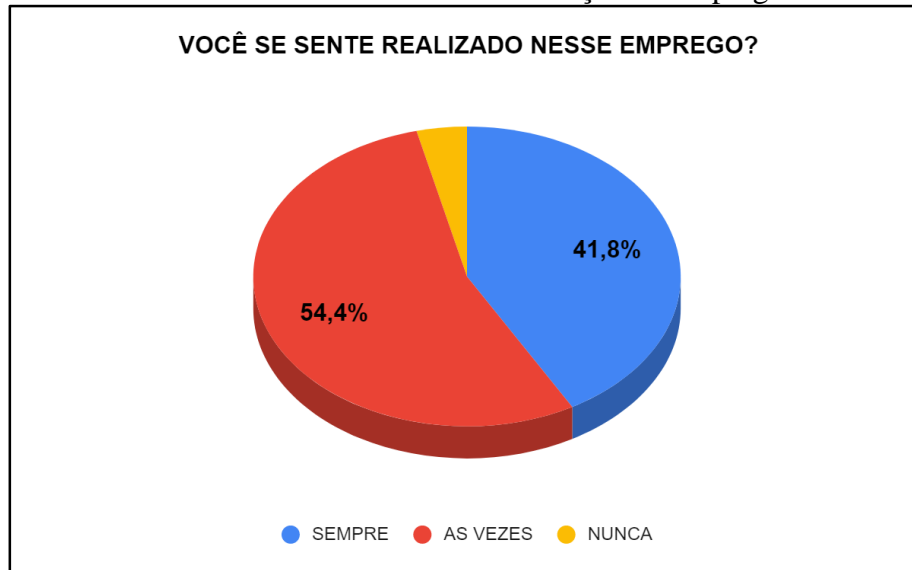
Em relação à realização no emprego, o gráfico 31 mostra que 41,8% dos funcionários se sentem sempre realizados no emprego atual, enquanto 54,4% se sentem apenas às vezes e 3,8% nunca se sentem.

Tabela 37: Sentimento de realização no emprego

SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO NO EMPREGO	ABSOLUTO	RELATIVO
SEMPRE	33	42%
ÀS VEZES	43	54%
NUNCA	3	4%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 31: Sentimento de realização no emprego



Fonte: Dados primários (2020)

Observa-se uma porcentagem alta de pessoas que se sentem realizadas, porém predomina o sentimento de realização às vezes. Para Bekin (2005, p.78) “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”.

Um espaço em que as pessoas se sintam valorizadas aumenta o nível de satisfação, realização e produtividade, por isso a importância da empresa investir em medidas que favoreçam cada vez mais o clima organizacional.

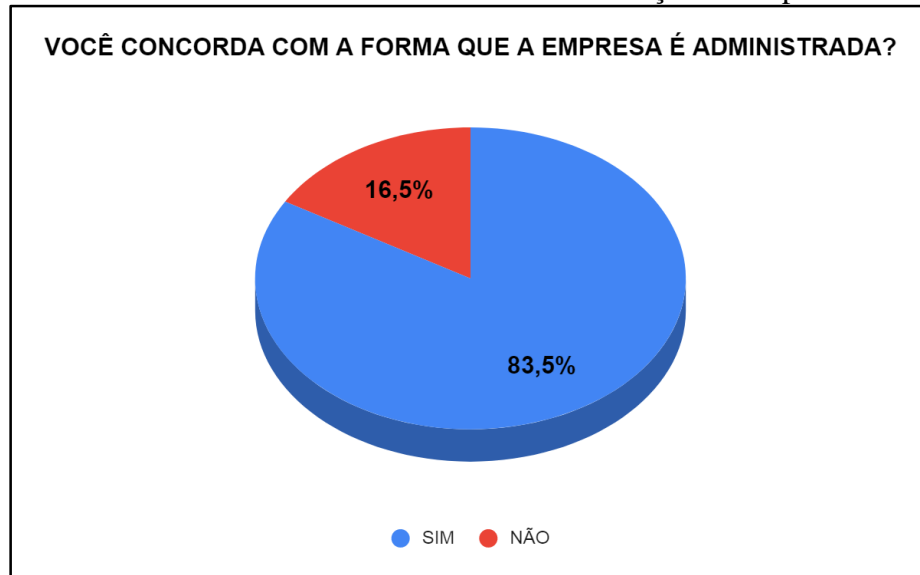
Por fim, questionou se os funcionários concordam com a forma pela qual a empresa é administrada. Na tabela 38, observa-se que 84% dos funcionários concordam com a maneira que a empresa vem sendo administrada, enquanto 16% não concordam.

Tabela 38: Concordância com a forma a qual a empresa é administrada

CONCORDÂNCIA COM A FORMA A QUAL A EMPRESA É ADMINISTRADA	ABSOLUTO	RELATIVO
SIM	66	84%
NÃO	13	16%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 32: Concordância com a administração da empresa



Fonte: Dados primários (2020)

Entretanto, um dado interessante é que se analisarmos as respostas individualmente, percebe-se na tabela 39 que quase metade dos funcionários do setor de liderança não concordam com a administração da empresa (47%), e que 24% do setor administrativo também não concordam.

Tabela 39: Concordância com a adm da empresa *versus* área de atuação

CONCORDA COM A ADM DA EMPRESA?	ÁREA DE ATUAÇÃO					
	ADMINISTRATIVO		LIDERANÇA		OPERACIONAL	
	<i>Contagem</i>	<i>%</i>	<i>Contagem</i>	<i>%</i>	<i>Contagem</i>	<i>%</i>
SIM	13	76%	8	53%	45	96%
NÃO	4	24%	7	47%	2	4%
TOTAL	17	100%	15	100%	47	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Esses funcionários têm cargos de grande responsabilidade e participam ativamente das decisões da empresa, enquanto que os operacionais ficam mais distantes. Considera-se, então, a hipótese de que os empregados dos setores administrativo e liderança são quem mais discordam das decisões porque são, também, os que mais conhecem e participam delas.

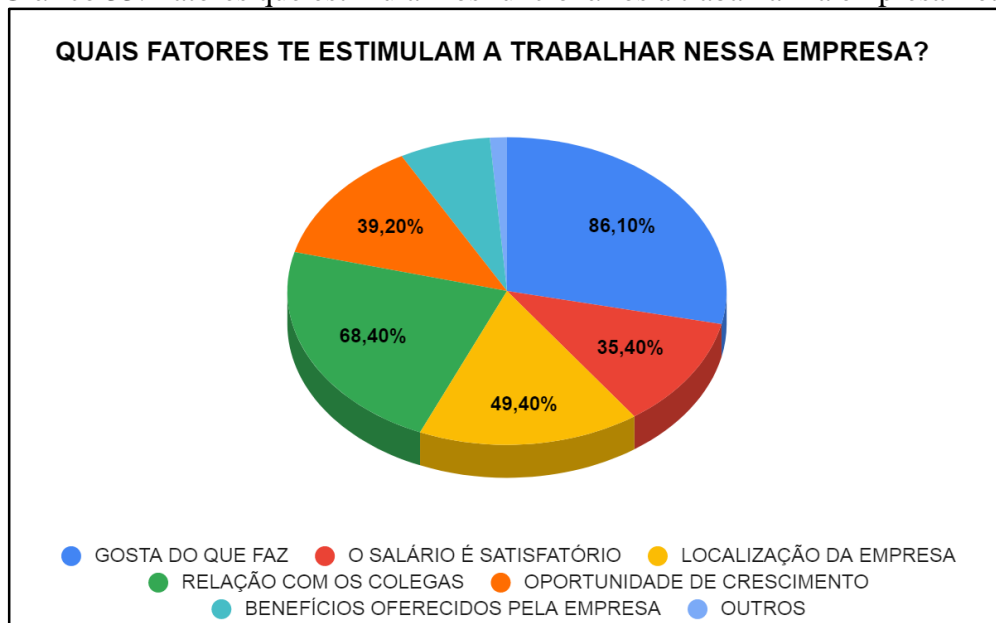
Outra questão abordada no questionário foi sobre os fatores que estimulam os funcionários a trabalhar na empresa Beta. Aqui, foram sugeridas algumas opções as quais os respondentes poderiam assinalar quantas quisessem, conforme observado na tabela abaixo:

Tabela 40: Fatores que estimulam a trabalhar na empresa Beta

FATORES QUE ESTIMULAM A TRABALHAR NA EMPRESA BETA	ABSOLUTO	RELATIVO
GOSTA DO QUE FAZ	68	86%
O SALÁRIO É SATISFATÓRIO	28	35%
LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	39	49%
RELAÇÃO COM OS COLEGAS	54	68%
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	31	39%
BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA	16	20%
OUTROS	3	4%
TOTAL RESPOSTAS	239	-
TOTAL DE RESPONDENTES	79	-

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 33: Fatores que estimulam os funcionários a trabalhar na empresa Beta



Notou-se, mais uma vez, que os funcionários gostam muito do que fazem: 86% apontou o fato de gostar do que faz como uma das razões para trabalhar na empresa. A segunda razão

mais apontada foi a relação com os colegas de trabalho, totalizando 68% dos respondentes. A localização da empresa fica como a terceira mais apontada e se refere a um total de 49%.

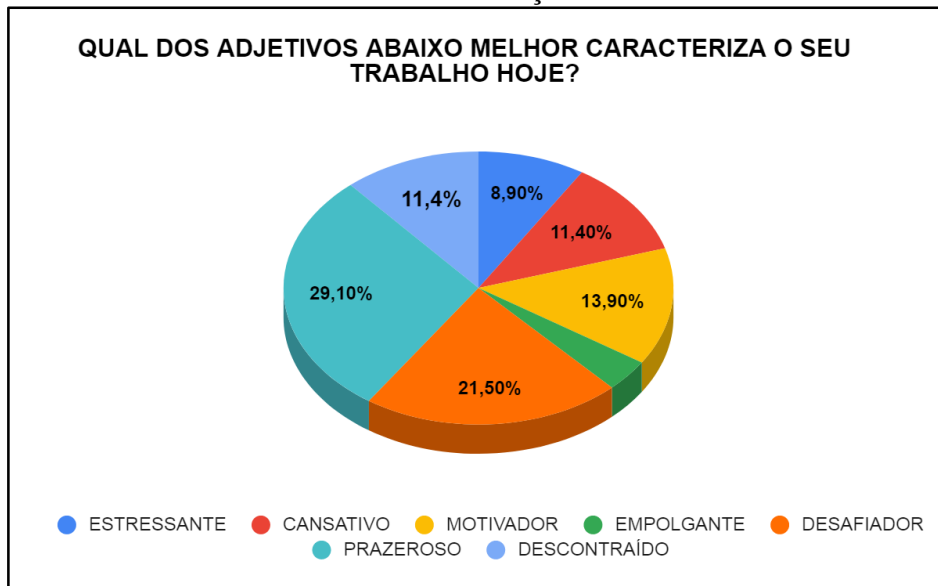
Encerrando as perguntas de múltipla escolha, foi questionado qual adjetivo melhor caracterizava o trabalho deles hoje. Foram dadas 9 opções, onde os colaboradores poderiam escolher apenas uma:

Tabela 41: Caracterização do trabalho

CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	ABSOLUTO	RELATIVO
ESTRESSANTE	7	9%
CANSATIVO	9	11%
MOTIVADOR	11	14%
EMPOLGANTE	3	4%
DESAFIADOR	17	22%
PRAZEROSO	23	29%
DESCONTRAÍDO	9	11%
INDIFERENTE	0	0%
ENTEDIANTE	0	0%
TOTAL	79	100%

Fonte: Dados primários (2020)

Gráfico 34: Caracterização do trabalho



Fonte: Dados primários (2020)

De acordo com a tabela 41, pode-se observar que 29% consideram o trabalho prazeroso, 22% consideram desafiador e 14% consideram motivador. Esses foram os 3 adjetivos mais votados. Em seguida, 11% consideram cansativo, 11% descontraído, 9% consideram estressante e 4% consideram empolgante.

Finalizando as análises, a última pergunta do questionário foi: “Por fim, você gostaria de deixar a sua opinião ou dar alguma sugestão para melhorar o ambiente da empresa como um todo?”. As respostas obtidas foram as seguintes:

- “O ambiente é agradável de trabalhar, mas sempre tem uma ou duas pessoas que deixa as coisas complicadas”
- “No meu ponto de vista, a empresa deveria adotar uma postura mais rígida em relação a sua equipe de liderança, de forma que todos tenham um mesmo objetivo”.
- “Uma empresa muito boa, que gosto muito, com certeza sempre temos que melhorar procurar sempre satisfazer e surpreender o cliente”.
- “Gosto muito da empresa e do que eu faço, nos sentimos em família é prazeroso o carinho dos clientes e reconhecimento dos chefes”.
- “Capacitação de liderança para gestão de pessoas”.
- “Reuniões setorizadas expondo defeitos e propondo melhorias, dando direito de voz a todos; Análise mensal de desempenho; Feedback semestral individual;
- “Capacitar os profissionais, para obter um melhor resultado dentro da empresa”.
- “Rever quem (funcionário) realmente colabora com a empresa, quem se empenha e veste a camisa, pois a pessoa quando valorizada com certeza terá uma dedicação e valorização por seu local de trabalho”.
- “Ter em mente que pequenas coisas podem ter um grande efeito, fazendo dos funcionários verdadeiros embaixadores da marca, e assim conseqüentemente mais clientes satisfeitos”.
- “Continuar a empresa como estar que estar excelente como todo”.
- “Bom neste caso seria viável para avaliar o funcionário pela sua capacitação.. não por indicação.. daria mais oportunidades para os outros funcionários que luram .. se esforçam.. e chega no final.. a empresa escolhe outro que chegou ovo oi por que o fulano quer colocar”.

- “Estou satisfeita com tudo”.
- Gosto muito do que faço, e trabalhar com o povo é muito bom, e um aprendizado para minha vida”.
- “Empresa muito boa de trabalhar. Fácil acesso aos gestores que estão sempre prontos a te ouvir e te ajudar”.
- “Adoro esta empresa”.
- “Não tenho a reclamar da empresa quando precise sempre fui atendida”.
- “Ter mais diálogo”.
- “Minha sugestão é que a empresa deve ouvir mais os funcionários antigos e também dar mais oportunidades aos que já estão com eles a um bom tempo”.

Podemos perceber que muitos escreveram que gostam do que fazem e que estão satisfeitos com a empresa no geral, o que vai ao encontro dos resultados encontrados nesta pesquisa. Foram trazidas, ainda, sugestões como capacitar melhor os líderes, dar mais oportunidades para os funcionários antigos e investir na valorização dos mesmos.

De maneira geral, a pesquisa trouxe importantes dados para que a empresa possa trabalhar e melhorar sua gestão. Baseado nos dados apresentados neste capítulo, pode-se perceber que, de modo geral, a empresa possui um bom clima organizacional onde a maioria dos funcionários se sente satisfeito e gosta de trabalhar lá.

Como pontos de destaque, podemos referenciar os relacionamentos interpessoais da organização, o ambiente de trabalho que também foi muito bem qualificado, a cultura de feedbacks e a visão que a empresa passa para os funcionários sobre importância do trabalho que os mesmos executam.

Embora a pesquisa tenha apresentado um resultado satisfatório, existem alguns pontos importantes que merecem atenção para que a empresa consiga alcançar melhores resultados, como por exemplo fornecer os materiais necessários para que os funcionários possam executar as suas tarefas, criar iniciativas para diminuir o stress, melhorar a comunicação interna e capacitar melhor os líderes para que eles deem mais abertura e confiança para os liderados se abrirem.

Vale ressaltar que a empresa nunca havia realizado pesquisas como essa antes e, por falta de prática, existe a possibilidade de os funcionários terem ficado receosos em responder

com autenticidade por achar que isso poderia prejudicar os seus empregos, mesmo os autores tendo deixado claro que a pesquisa era anônima.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES

Conforme identificado no capítulo anterior, os principais pontos que interferem negativamente no clima da empresa Beta são: falta de material para execução das atividades, stress gerado pelo trabalho, problemas na comunicação, ausência de espaço para expor ideias e laços de confiança entre líderes e liderados.

Assim, esta etapa visa propor ações de melhorias para os problemas encontrados de modo a melhorar o clima organizacional no supermercado, concluindo então o último objetivo específico delineado para esta pesquisa. Oliveira (2004) afirma que todo plano de ação deve ser estruturado para permitir a identificação dos elementos. Para ele, esses elementos básicos podem ser chamados de 5W2H, que serão apresentados a seguir:

- WHAT- O que será feito/ etapas
- WHEN- Quando cada uma das tarefas será executada/ tempo
- WHERE- Onde cada etapa será executada/ local
- WHO- Quem realizará as tarefas/ responsabilidade
- WHY- Por que deve ser executada/ justificativa
- HOW- Como deverá ser realizada a tarefa/ método
- HOW MUCH- Quanto vai custar a execução da tarefa/ custo

Dito isso, declara-se que esse foi o modelo escolhido para apresentação das propostas de ação do supermercado Beta que serão apresentadas a seguir. Salienta-se, ainda, que todas as propostas foram feitas de acordo com as respostas dos funcionários obtidas na pesquisa realizada.

Proposta de melhoria 1

Quadro 5: Proposta de melhoria 1

O QUE	Mesa redonda com os funcionários
QUEM	Diretores/ Líderes/ Funcionários
QUANDO	Mensalmente
COMO	Organizar mensalmente um encontro com os funcionários. Nessa mesa redonda, a proposta é que todos possam expressar suas ideias e compartilhar a sua opinião para a empresa. Os funcionários seriam divididos em grupos para não parar a operação nas lojas.
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque abrir espaço para que a equipe possa ser ouvida é muito importante para que haja uma comunicação clara e acessível entre todos. Nesse momento, os funcionários podem expor suas ideias, assim como a direção e liderança também. Assim, as decisões futuras serão tomadas baseadas nos encontros da mesa redonda, onde a opinião de todos que compõem a empresa já foi ouvida.
QUANTO	A orçar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A proposta da mesa redonda com todos os funcionários da empresa tem como objetivo fortalecer ainda mais o vínculo entre empresa e funcionário, proporcionando um espaço em que todos podem expor suas opiniões e ideias.

Conforme visto na pesquisa, os funcionários não sentem que têm um espaço aberto para expor o que pensam e nem se sentem informados em relação ao que acontece na empresa. Diante disso, a mesa redonda é uma excelente oportunidade para fazer um brainstorming e permitir que todos expressem suas ideias e opiniões, pois além de criar esse vínculo de confiança entre empresa e funcionário, os empregados também ficarão por dentro do que acontece na empresa e das decisões futuras.

Segundo Brum (2010, p. 59) “processos de comunicação interna são imprescindíveis para alicerçar esforços acelerados e contínuos de mudança”. Tavares (2010) aponta alguns fatores positivos no processo de comunicação interna. São eles:

- Motivar e integrar o público
- Desenvolver um clima favorável
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência, entre outros
- Colaborar com a descentralização organizacional nos departamentos, setores e órgãos

Em complemento, Bekin (2005, p.78) afirma que “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”.

Diante disso, conclui-se que os encontros da mesa redonda são uma excelente oportunidade da empresa envolver toda a equipe nos processos e manter uma relação mais próxima e de confiança, o que tende a proporcionar um ambiente positivo refletindo de forma favorável no clima organizacional.

A seguir, será apresentada a segunda proposta de melhoria que é a elaboração da descrição dos cargos.

Proposta de melhoria 2

Quadro 6: Proposta de melhoria 2

O QUE	Elaboração da descrição dos cargos
QUEM	Diretores, gerentes e RH
QUANDO	A decidir
COMO	Elaboração de um manual com a descrição de cada cargo da empresa especificando funções e responsabilidades de cada um
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque é importante que cada funcionário dentro da empresa saiba qual é o seu papel e o que deve desempenhar dentro dessa função
QUANTO	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A proposta de melhoria número dois refere-se a elaboração de um manual com a descrição dos cargos dentro da empresa.

A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas tarefas. De modo geral, é um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos (FARACO, 2010).

Ainda para Faraco (2010, p. 125) “as várias fases do trabalho executadas constituem o cargo total. Um cargo é a composição de todas aquelas atividades desempenhadas por uma única pessoa que podem ser olhadas por um conceito unificado, e que ocupam um lugar formal no organograma”.

Pode-se concluir que a descrição dos cargos está ligada a uma maneira formal de explicar cada função dentro de uma empresa. Dessa maneira, cada um sabe o que deve fazer e quais são as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho.

Na pesquisa, pôde-se observar que muitos relataram fazer horas extras com frequência, muitos consideram o trabalho estressante e outros não sentem apoio e orientação por parte dos líderes. Embora o manual não substitua o contato face a face (que será abordado nas próximas melhorias), através da descrição dos cargos será possível o funcionário saber o que a empresa espera dele e o que ele precisa desempenhar, facilitando o entendimento e aumentando a segurança do colaborador na hora de entrar em ação. Além disso, a descrição dos cargos ajudaria o gestor de RH a contratar funcionários com o perfil ideal para aquela vaga, evitando que pessoas executem funções que fogem do seu perfil e resulte em stress ou sobrecarga no trabalho.

A seguir, será apresentada a proposta de melhoria número três que se refere à uma pesquisa de Leadership NPS.

Proposta de melhoria 3

Quadro 7: Proposta de melhoria 3

O QUE	Leadership NPS
QUEM	RH/Líderes/ Funcionários
QUANDO	Trimestralmente
COMO	Através de uma pesquisa online elaborada pelo setor de RH com perguntas estratégicas para captar feedbacks dos liderados em relação aos seus líderes. Feito isso, fica de responsabilidade do RH filtrar os feedbacks e passar para os líderes da melhor maneira.
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque ter uma rotina de feedback onde a pessoa pode ser ouvida e acompanhada de perto proporciona maior engajamento com a empresa e com o seu trabalho, além de promover integração com a equipe.
QUANTO	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A proposta número três trata de uma pesquisa chamada Leadership NPS. A mesma tem o intuito de fazer com que os liderados avaliem os seus líderes, visto que muitas vezes eles não se sentem à vontade ou têm medo de dar os feedbacks diretamente.

É muito comum encontrarmos nas empresas uma cultura de feedback vertical, que vem de cima para baixo, mas não horizontal. Na empresa Beta não é diferente, porém os liderados também precisam se abrir e falar o que está bom e o que não está, melhorando o relacionamento deles e consequentemente os efeitos no trabalho.

Na pesquisa realizada no supermercado, muitos respondentes alegaram que os líderes não são abertos à críticas ou sugestões, então essa seria uma excelente maneira de mudar aos poucos essa cultura e estabelecer uma relação de confiança e abertura entre eles.

Feedback tem como objetivo compartilhar informações relativas à melhoria do desempenho, visando incentivar mudanças comportamentais, úteis ao alcance de resultados, a partir da sinalização de pontos fortes e fracos, com base na observação de fatos críticos recorrentes. (SOUZA et al., 2015)

Schutz (1989, apud Souza et al, 2015, p.127) relata que “isso apenas ocorrerá se houver uma comunicação aberta e autêntica entre os envolvidos, isto é, se ambos estiverem disponíveis para dar e receber feedback”.

Um feedback precisa ser dado de maneira certa para que não haja distorções e conflitos, e também para que seja possível atingir o objetivo proposto através dessa prática.

Moscovici (2004 apud SOUZA et al., 2015) explica como deve ser um feedback:

- Descritivo ao invés de avaliativo
- Específico ao invés de geral
- Compatível com as motivações do emissor e do receptor
- Dirigido para comportamentos passíveis de serem modificados
- Solicitado ao invés de imposto
- Oportuno
- Esclarecedor

Por este motivo, a ideia do leadership NPS é que o RH fique responsável por coletar os feedbacks e repassar para os líderes da melhor maneira, implantando, aos poucos, a cultura do feedback horizontal dentro do supermercado Beta.

A seguir, será apresentada a proposta de melhoria 4 que refere-se a um planejamento estratégico de endomarketing

Proposta de melhoria 4

Quadro 8: Proposta de melhoria 4

O QUE	Fazer o planejamento estratégico de endomarketing
QUEM	Diretores e RH
QUANDO	A decidir
COMO	Fazer o planejamento estratégico de endomarketing da empresa, definindo as diretrizes e objetivos para que todos possam caminhar com o mesmo foco, além de ter medidas para o marketing voltado ao público interno
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque é importante que todos saibam qual a estratégia da empresa e onde ela quer chegar. É necessário nas empresas um trabalho voltado para o público interno, além do público externo. Assim todos caminham alinhados e com o mesmo foco
QUANTO	A orçar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Segundo Brum (2010, p. 21), fazer endomarketing é “oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torna uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Ainda para Brum (2010, p. 26), “o que se percebe é que a empresa que assume atitudes de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

A ideia dessa proposta relacionada ao planejamento estratégico de endomarketing é proporcionar um ambiente em que as pessoas se sintam olhadas e cuidadas pela empresa. É alinhar a comunicação e através das ações certas e estratégicas, estimular cada um a entregar o seu melhor e fazer com que todos caminhem na mesma direção.

De acordo com a pesquisa, foi possível identificar que a comunicação é um dos pontos que mais precisam ser melhorados na empresa, pois muitos funcionários alegaram que as informações não são claras e acessíveis e, como consequência, não se sentem muito informados sobre o que acontece.

Dentro do endomarketing, portanto, uma das abordagens mais trabalhadas é a comunicação interna. Diante disso, um plano estratégico desenhado de acordo com o cenário atual da empresa será imprescindível para esse momento.

Brum (2010, p. 49) afirma que “o ideal é que a empresa possua um processo de comunicação interna composto por canais/veículos onde existirão espaços específicos para a comunicação de recursos humanos”.

A partir do momento que o planejamento estratégico de endomarketing começar a ser posto em prática, a empresa verá grandes resultados na comunicação e na satisfação de toda a equipe.

A seguir, será apresentada a proposta de melhoria número cinco, que trará a ideia de manter a pesquisa de clima organizacional como algo recorrente, além do acompanhamento de todas as ações definidas após a realização da mesma.

Proposta de melhoria 5

Quadro 9: Proposta de melhoria 5

O QUE	Pesquisa de clima e acompanhamento das ações
QUEM	Diretores e RH
QUANDO	Anualmente - próxima em Outubro de 2021
COMO	Fazer uma pesquisa de clima através de questionários e entrevistas anualmente e fazer o acompanhamento de todas as ações definidas
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque é preciso avaliar e acompanhar o clima da empresa e também ouvir o público interno para garantir a construção e a continuidade de um clima organizacional favorável
QUANTO	A orçar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

De todas as estratégias para avaliação do clima, a pesquisa e clima organizacional é a mais completa; é a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização (LUZ, 2003).

A ideia é fazer as pesquisas de clima na empresa todos os anos, assim será possível medir o clima e alinhar as novas ações de acordo com a demanda da empresa, além de fazer um acompanhamento de tudo o que já está em andamento.

Luz (2003, p. 38) aponta que “a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal”.

A pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa (LUZ, 2003). Quanto mais pesquisas a empresa fizer, mais os funcionários se sentirão à vontade para responder com sinceridade e confiança. Como dito anteriormente, embora eles tenham sido avisados que a pesquisa era anônima, é perceptível certa insegurança por se tratar da primeira vez que eles estavam tendo contato com isso. A medida que a empresa for realizando mais pesquisas e eles começarem a perceber as ações e mudanças positivas em torno disso, mais confiança eles terão nesse processo.

A seguir, será apresentada a sexta proposta de melhoria que trata-se das entrevistas de desligamento.

Proposta de melhoria 6

Quadro 10: Proposta de melhoria 6

O QUE	Entrevista de desligamento
QUEM	RH
QUANDO	Imediato
COMO	Elaborar uma entrevista estruturada para levantamento de aspectos referentes à empresa sempre que um funcionário se desligar.
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque é preciso entender os motivos que fizeram alguém sair da empresa, de modo a evitar que erros se repitam com outros funcionários e também identificar possíveis pontos a melhorar. É fundamental ouvir o público interno para garantir a construção e a continuidade de um clima organizacional favorável.
QUANTO	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A entrevista de desligamento é uma ferramenta usada para saber a opinião do funcionário que está saindo da empresa, independentemente de ter sido demitido ou ter pedido demissão. Tão importante quanto a contratação é o momento da saída de um funcionário, e ali pode-se obter informações importantes para a empresa referente ao clima organizacional. Para Faraco (2010, p. 35) “essa estratégia é muito empregada e reveste-se de grande importância para o monitoramento do clima”.

Foi visto na pesquisa que há uma rotatividade maior no setor operacional. O momento da entrevista de desligamento é uma excelente oportunidade para colher informações importantes a respeito da jornada desse funcionário, visto que eles tendem a se sentir mais à vontade para expor o que pensam e sentem por não fazerem mais parte do quadro de funcionários.

A seguir, será apresentada a sétima proposta de melhoria que refere-se a um programa de desenvolvimento de líderes.

Proposta de melhoria 7

Quadro 11: Proposta de melhoria 7

O QUE	Programa de desenvolvimento de líderes
QUEM	Diretores e RH
QUANDO	A decidir
COMO	Elaborar um programa de desenvolvimento e capacitação voltado para liderança. Contratar uma consultoria, se necessário.
ONDE	Nos setores de gerência e liderança
POR QUE	Porque é preciso preparar e desenvolver a liderança dentro da empresa. Uma equipe é reflexo do seu líder e é preciso uma liderança capacitada para lidar com os desafios de gerir uma equipe
QUANTO	A orçar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de motivação para o público interno (BRUM, 2010). Ainda nesse sentido, Hunter (2006, p.18) aponta que a “liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns e inspirando confiança por meio da força do caráter).

Nota-se, então, a importância de ter líderes preparados para influenciar e entusiasmar a equipe na direção dos objetivos da empresa, além de manter uma comunicação clara e acessível. Por estes motivos, o programa de desenvolvimento de líderes será de extrema importância para a empresa Beta a fim de garantir que a empresa tenha pessoas capacitadas a frente das lojas.

Além disso, foi identificado na pesquisa que mesmo que haja um bom relacionamento entre líderes e liderados, muitos não se sentem apoiados e nem sentem que têm espaço para expor suas ideias ao líder. Diante disso, a capacitação e maior preparo da liderança é essencial para conseguirem fazer a gestão das suas equipes e criar um espaço aberto para diálogo e de confiança mútua para que haja apoio e cooperação na jornada.

A seguir, será apresentada a oitava e última proposta de melhoria: a ginástica laboral.

Proposta de melhoria 8

Quadro 12: Proposta de melhoria 8

O QUE	Ginástica Laboral
QUEM	RH
QUANDO	Imediato
COMO	Contratar um profissional habilitado para fazer ginástica laboral na empresa
ONDE	Em todos os setores
POR QUE	Porque é preciso dar uma atenção à saúde dos colaboradores. O trabalho direto ao público pode ser bem estressante, além de passarem muitas horas do dia em função do trabalho. Muitos passam o dia sentado, enquanto outros passam o dia em pé e pegando peso. Em ambos os casos, é necessária atenção e cuidado.
QUANTO	A orçar

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

De acordo com a pesquisa, foi possível notar que muitos consideram o trabalho estressante, além de fazerem bastante hora extra. Isso implica em cansaço, desânimo e muitas vezes, dores musculares.

Trabalhar diretamente com o público é algo extremamente desafiador e estressante, em muitos casos. Muitos passam o dia todo sentado, como é o caso do pessoal do administrativo. Outros passam o dia em pé, como é o caso das balconistas de padaria, açougueiros e repositores que além de ficarem em pé, carregam pesos e outras funções que também implicam nessas consequências.

Um momento de ginástica laboral algumas vezes na semana é uma medida que vai trazer mais tranquilidade e cuidado para a equipe. É um momento de se alongar, respirar fundo, silenciar a mente e mexer o corpo. É uma forma da empresa demonstrar zelo e cuidado com a equipe, além do impacto positivo que isso vai causar na disposição e produtividade dos funcionários.

“Estamos vivendo uma era em que as pessoas estão cada vez mais espiritualizadas e voltadas para o amor. Isso força as empresas a também pensar a agir dessa forma” (Brum, 2010, p. 25).

Para concluir este trabalho, no tópico a seguir serão feitas as considerações finais levando em conta os resultados esperados após a aplicação prática desta pesquisa no Supermercado Beta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão cada vez mais orientadas a gerar e buscar vantagens competitivas que lhes garantam altos níveis de produtividade, além da permanência no mercado. Com isso, a preocupação com a satisfação e o bem estar dos funcionários vem, gradualmente, se tornando mais comum nos gestores - isso porque um colaborador satisfeito produz mais e melhor, otimizando os resultados da empresa.

A pesquisa de clima entra como sendo a chave para lograr isso, pois, em meio a tantos cenários, ela guia a empresa na direção de entender como está a satisfação dos seus colaboradores em relação a diferentes aspectos da cultura organizacional e ambiente de trabalho. Por essa razão, a proposta deste trabalho foi avaliar o clima organizacional na empresa Beta e identificar maneiras de melhorá-lo.

O supermercado Beta tem uma longa caminhada e está há mais de 30 anos atuando no comércio varejista; uma empresa sempre preocupada com os seus clientes, razão pela qual se destacou desde o início da sua trajetória, e que agora está também preocupada em melhorar a relação com o cliente interno. Embora os funcionários gostem muito da empresa e gostem de fazer parte da equipe, algumas mudanças se fazem necessárias diante do mundo dos negócios.

O presente estudo buscou analisar o clima organizacional da loja matriz do Supermercado Beta através da percepção dos funcionários, e para isso foram elaborados quatro objetivos específicos com o intuito de auxiliar no desenvolvimento da pesquisa. Os objetivos deste trabalho foram devidamente cumpridos visto que foi apresentado o perfil dos colaboradores, identificado a situação atual do clima da organização pela percepção dos colaboradores, identificados os aspectos que mais afetam o ambiente organizacional da empresa e foram propostas ações de melhoria do clima.

Conforme visto na pesquisa, proporcionar um ambiente tranquilo e de confiança, ter uma comunicação efetiva com os funcionários e ter líderes capacitados para guiar os seus empregados na mesma direção da empresa têm sido os maiores desafios do supermercado Beta quanto à satisfação dos seus colaboradores, demandando assim uma atenção e intervenção especial nesses pontos.

Todas as ações recomendadas foram pensadas e planejadas de acordo com os resultados da pesquisa. As ações têm como objetivo melhorar a comunicação interna, a relação entre líderes e liderados, tomar ações referente ao nível de estresse e cuidado com os colaboradores, além de proporcionar um espaço aberto para diálogos e para a exposição de ideias.

Com a aplicação das ações sugeridas, acredita-se que a empresa terá mudanças efetivas no clima organizacional, resultando em funcionários mais motivados, satisfeitos e conseqüentemente mais produtivos, levando o supermercado Beta a prosperar e caminhar na direção do sucesso. Como consequência, espera-se que a empresa supere os desafios do mercado atual de modo a finalmente alcançar os resultados por ela esperados, dando continuidade a uma história linda que ainda tem muito para ser escrita.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, D. M. **How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?** Seminar Research Series, Schmidt Labor Research Center, 2006. Disponível em: http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=lrc_paper_series. Acesso em: 24 out. 2020.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARRY, Norma. **Gestão de Pessoas: Aprenda por uma semana, lembre por toda a vida**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 4.ed. São Paulo: Integrare editora, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: de A a Z**. 2 ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.
- BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CASADO, Tânia. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. **A produtividade e poder nas organizações**. RAE, revista de administração de empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.31, nº3, jul./set, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de Vida no Trabalho** - Revista FAE BUSINESS, n. 7, (nov.2003). Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAEiKwAG/qualiidadeviida-no-trabalho>. Acesso em: 11 out. 2020.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos:** completa e atualizada. 2ª ed. Criciúma: Potencialmkt, 2010.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 2.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L. **Administração de Recursos Humanos I.** 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais no Marketing**: causas, sintomas e soluções. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos**: Princípios e tendências. São Paulo, Ed. Saraiva, 2005.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. 5.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7^a.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- MONACO, F. de F. e GUIMARÃES, V.N. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho**: o caso da gerência de administração dos correios. RAC, v.4, n.3, set/dez., p.67-88, 2000.
- MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- NEVES, P. *et al.* **Gestão de Recursos Humanos**. Curitiba: Camões, 2008.
- OLIVEIRA, M. O. R.; REGO, B. B.; ALVES, D. A.; MACHADO, F. N.; SLONGO; L.A. **Uma comparação entre entrevistas face-to-face e entrevistas online via chat, aplicando-se a técnica laddering**. Gestão & Regionalidade. v.25, n. 75, set-dez 2009. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/195/113. Acesso em: 10 out. 2020.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo:

Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Vera Lucia. *et al.* **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.**

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica, importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão. N.2, jul-dez 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/155%20IRON/Downloads/84-Texto%20do%20artigo-286-1-10-20111013.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, Richard E. **Quality of Working Life: What is it?** Sloan Management Review, 15, 1, pp. 11-21, 1973.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro da entrevista semi estruturada

Entrevistados:

1. Nome: Amanda
Cargo: Gestora de RH
Formação: Administradora e pós graduada em gestão de pessoas
2. Nome: Leonardo
Cargo: Gerente da loja matriz
Formação: Ensino superior incompleto - curso administração
3. Nome: Matheus
Cargo: Sócio proprietário
Formação: Administrador
4. Nome: Kátia
Cargo: Diretora
Formação: Psicopedagoga

Questões:

Em relação à história da empresa/administração geral

Aqui as perguntas são direcionadas ao sócio da empresa e à diretora

1. Como começou a empresa? De onde surgiu a ideia de começar um negócio?
2. Como foram os primeiros anos?
3. Quais os maiores desafios que vocês enfrentaram ao longo dessa caminhada?
4. Como funciona a administração da empresa? Como ela está organizada?
5. Como são tomadas as decisões?
6. Já realizaram algum planejamento estratégico? Tem costume de revisá-lo a cada quanto tempo?
7. Quais os objetivos da empresa para os próximos anos? Onde vocês querem chegar?

8. Qual a visão da empresa em relação ao departamento de recursos humanos?
9. O que vocês acreditam ser o diferencial de vocês?

Em relação ao setor de recursos humanos

Nessa seção as perguntas devem ser direcionadas à gestora de RH

10. O RH tem presença ativa dentro das lojas?
11. Quais são os maiores desafios desse setor?
12. Na sua opinião, qual a prioridade da empresa com esse setor?
13. Os funcionários são levados em consideração nas tomadas de decisões?
14. Como funciona o departamento de RH do supermercado?
15. Quais são os processos existentes desde o momento que um funcionário é contratado até a sua demissão?
16. Existe alguma capacitação para os funcionários? Como são escolhidos os líderes?
17. Como funciona a troca de informações dentro da empresa? Como os funcionários se interam das políticas de funcionamento e normas de higiene, por exemplo?
18. A empresa tem política de feedbacks? Como os funcionários são ouvidos?
19. A empresa costuma realizar pesquisas com os funcionários? Já foi realizada uma pesquisa de clima anteriormente?
20. Que benefícios a empresa oferece para os funcionários atualmente?
21. O RH procura estar se atualizando e buscando melhores práticas de gestão de pessoas com outras empresas ou costumam seguir o “flow”?
22. Qual foi a última vez que houve uma reestruturação nos processos do setor?

Em relação à gerência da loja

Por fim, aqui se busca entender a visão do gerente da loja matriz

23. Há quanto tempo você é gerente nessa loja?
24. Quais os principais desafios que você já enfrentou?
25. Como você enxerga a relação entre líderes de setor e funcionários?

26. Você acha que a estrutura organizacional (organograma) da empresa é a mais adequada para o tipo de serviço que executam?
27. Você tem bastante contato com a equipe? Como são feitas as trocas de feedbacks entre vocês?
28. Na sua opinião, quais mudanças seriam primordiais para o melhor funcionamento da empresa?
29. Quais são os problemas mais recorrentes que você enfrenta como gerente?
30. Como os funcionários novos são recebidos e treinados? Existe algum “programa de apadrinhamento”?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES

Pesquisa com os colaboradores do Supermercado Gêmeos

Prezado colaborador,

Somos alunos do curso de Administração da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e estamos fazendo o nosso Trabalho de Conclusão de Curso sobre o Clima Organizacional no Supermercado Gêmeos.

Esse questionário tem como objetivo analisar o perfil dos colaboradores do supermercado e entender como, na opinião de vocês, está o clima dentro da organização.

Fique tranquilo para responder, este questionário tem objetivo único e exclusivamente acadêmico, e as respostas são anônimas, ou seja, você não será identificado. Sinta-se à vontade para expor a sua opinião da maneira mais sincera possível.

Ah, se caso você ficar na dúvida em qual alternativa escolher, escolha aquela que você mais se identifica. Normalmente é aquela que pensamos primeiro :)

Perfil dos Colaboradores

Aqui queremos conhecer um pouquinho sobre você para entender o perfil das pessoas que trabalham na empresa :)

1. Qual o seu sexo?
 Feminino
 Masculino
 Outro

2. Qual a sua idade?
 Até 18 anos
 De 18 a 24 anos
 De 25 a 30 anos

- De 31 a 36 anos
 - De 36 a 42 anos
 - Acima de 43 anos
3. Qual o seu estado civil?
- Solteiro
 - Casado / União Estável
 - Separado
 - Viúvo
 - Outros
4. Qual a sua escolaridade?
Se você parou de estudar ou ainda está estudando, selecione a opção "incompleto". Caso tenha concluído, seleciona a opção "completo".
- Ensino Fundamental Incompleto
 - Ensino Fundamental Completo
 - Ensino Médio Incompleto
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-graduação Incompleta
 - Pós-graduação Completa
 - Outro
5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- Menos de 1 ano
 - De 1 a 2 anos
 - De 3 a 5 anos
 - De 6 a 10 anos
 - Mais de 10 anos
6. Em qual área você trabalha?
- Administrativo (financeiro, rh, comercial, faturamento, TI) / Liderança (diretoria, líder de setor ou gerência) / Operacional (repositores, operadores de caixa, fiscais de caixa, balconistas, produção, atendentes, ajudantes de limpeza, outros)
- Administrativo
 - Liderança
 - Operacional

Condições de Trabalho

Conta pra gente como você se sente em relação à execução do seu trabalho :)

7. O seu horário de trabalho é suficiente para a quantidade de serviço que você tem?
 Sim
 Não
8. Com qual frequência você faz hora extra?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
9. Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para você desempenhar o seu trabalho?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
10. Como você classifica o seu ambiente de trabalho? Considere a sua cadeira, mesa, sala, ou ambiente em que exerce a sua função.
 Excelente
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo

Quanto ao desenvolvimento de capacidades

11. Com qual frequência você recebe feedbacks do seu supervisor/líder?
Feedback = retorno sobre o seu trabalho. Pode ser um elogio ou um ponto a melhorar.
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
12. O que você acha da forma a qual são passados os feedbacks? (Considere o ambiente, horário, forma de falar, etc)
 Excelente
 Bom
 Regular

- Ruim
 Péssimo
13. Você costuma receber elogios pelo seu trabalho?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
14. Você tem espaço para expor as suas ideias para a empresa?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
15. No último ano, você teve alguma oportunidade de crescimento dentro da empresa?
 Sim
 Não
16. Na sua opinião, os treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes?
 Sim
 Não
17. O que você acha da qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa?
 Excelente
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo

Quanto ao relacionamento interpessoal e comunicação

Opa, já passamos da metade da pesquisa. Essa já é a etapa 4 de 6!

18. Como é a sua relação de trabalho com os colegas?
 Excelente
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo
19. Como é a sua relação de trabalho com o seu supervisor/líder?
 Excelente
 Bom

- Regular
 - Ruim
 - Péssimo
20. Se você recebesse uma outra proposta de trabalho, o fato de ter que deixar os seus colegas de trabalho pesaria nessa decisão?
- Sim
 - Não
21. Você se sente informado sobre as coisas que acontecem na empresa?
- Sempre
 - Às vezes
 - Nunca
22. De modo geral, como você avalia o clima organizacional dentro da empresa?
- Excelente
 - Bom
 - Regular
 - Ruim
 - Péssimo

Quanto à liderança e o estilo gerencial

23. Você concorda com a forma que a empresa é administrada?
- Sim
 - Não
24. As informações internas são claras e acessíveis a todos?
- Sempre
 - Às vezes
 - Nunca
25. O seu supervisor/líder é aberto à críticas e sugestões?
- Sempre
 - Às vezes
 - Nunca
26. O seu supervisor/líder costuma dar orientação e apoio ao seu trabalho?
- Sempre
 - Às vezes
 - Nunca

Quanto ao reconhecimento e realização profissional

Estamos quase lá... só temos mais algumas perguntinhas! Essa já é a penúltima etapa :)

27. Você gosta de trabalhar nessa empresa?
 Sim
 Não
28. Em geral, o seu trabalho é estressante?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
29. Você sente que seu trabalho é importante para a empresa?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
30. Você se sente realizado neste emprego?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca
31. Como você considera a imagem da empresa perante a sociedade?
 Excelente
 Boa
 Regular
 Ruim
 Péssima
32. Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
 Sim
 Não
33. Quais fatores te estimulam a trabalhar nessa empresa?
Você pode assinalar mais de uma opção aqui :)
- Gosta do que faz
 O salário é satisfatório
 Benefícios oferecidos pela empresa
 Localização da empresa

- Relação com os colegas
- Oportunidade de crescimento
- Outros

34. Qual dos adjetivos abaixo melhor caracteriza o seu trabalho hoje?

Escolha apenas 1 opção.

- Estressante
- Cansativo
- Motivador
- Empolgante
- Desafiador
- Prazeroso
- Descontraído
- Indiferente
- Entediante

35. Por fim, você gostaria de deixar a sua opinião ou dar alguma sugestão para melhorar o ambiente da empresa como um todo?

Muito obrigado pela participação!

*A sua resposta nos ajudou demais ♥ Foi incrível por contar com você!
Agora é só clicar em enviar para registrar as suas respostas.*