

## CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo geral analisar os fatores do clima organizacional que se relacionam à evasão de colaboradores de um supermercado do Oeste do Paraná. O clima organizacional é um estudo que busca identificar a relação que o colaborador tem com a empresa, como ele enxerga e percebe o ambiente ao seu redor e como isso influencia em seu comportamento. Realizou-se um levantamento, por meio de um questionário estruturado aplicado a 148 colaboradores de um supermercado de Palotina (PR). Para a análise foram empregadas estatística descritiva (médias) e estatísticas multivariadas, tais como: alfa de Cronbach, análise fatorial e correlação, além de análise de conteúdo. Como resultados tem-se que: a maior parte dos colaboradores que estão na empresa até 1 ano, sendo 46%. Em relação à percepção do desempenho do clima organizacional em diferentes setores, constata-se com o maior desempenho as zeladoras (4,07), seguidos do açougue (3,85). Dentro dos setores não foi identificado nenhum abaixo da média, porém o que teve a menor média foi a reposição com (3,23) seguido do restaurante com média (3,40). Observou-se também que todas as dimensões obtiveram correlações moderadas e a que obteve maior correlação entre essas foi: Cultura Organizacional, seguida por Liderança e Qualidade de Vida. Os pontos fracos se concentram em: tratamento desigual dos funcionários, conflitos na equipe e desmotivação. E por fim, como principais sugestões tem-se realizar feedback semanais e analisar o comportamento dos encarregados com os funcionários, pois um dos comentários mais citados como ponto fraco foi o tratamento desigual com os colaboradores.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional; Gestão de pessoas.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the organizational climate factors that relate to the evasion of employees of a supermarket in Western Paraná. The organizational climate is a study that seeks to identify the relationship that employees have with the company, how they see and perceive the environment around them and how it influences their behavior. A survey was conducted through a structured questionnaire applied to 148 employees of a Palotina supermarket (PR). Descriptive statistics (means) and multivariate statistics were used for the analysis, such as Cronbach's alpha, factor and correlation analysis, and content analysis. As a result we have that: most of the employees who are in the company up to 1 year, being 46%. Regarding the perception of the performance of the organizational climate in different sectors, the caretakers (4.07) had the highest performance, followed by the butcher's shop (3.85). Within the sectors, none below the average was identified, but the lowest average was the replacement with (3.23) followed by the restaurant with average (3.40). It was also observed that all dimensions obtained moderate correlations and the one that obtained the highest correlation was: Organizational Culture, followed by Leadership and Quality of Life. Weaknesses focus on: unequal treatment of employees, staff conflicts and demotivation. Finally, the main suggestions are weekly feedback and analyzing the behavior of employees with employees, since one of the most cited comments as a weak point was the unequal treatment of employees

### 1 INTRODUÇÃO

A era Industrial caracterizou-se pelo crescente número de trabalhadores no setor secundário e pela busca por produtividade e eficiência, sendo que o homem passa a seguir o ritmo das máquinas (TEIXEIRA; ZACCARELLI). Já a era Pós-Industrial foi marcada com o aumento de trabalhadores no setor de serviços, valorizando a criatividade, o conhecimento e a informação. Sendo assim, o homem passa a ser considerado um ser social, apto a

contribuir com as atividades realizadas em equipe (TEIXEIRA; ZACCARELLI; CHIAVENATO, 2005).

As mudanças que ocorreram no século XX alteraram vários aspectos da sociedade, inclusive a área de gestão de pessoas, então a partir dos anos 90 devido às transformações ocorridas no ambiente econômico, o fator de competitividade modificou-se, a área de Recursos Humanos passou a ser chamada de Gestão de Pessoas, tendo as pessoas como um elemento estratégico, que colabora com as atividades da empresa (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; CHIAVENATO, 2005).

Com o aumento da competitividade e a globalização, o departamento de pessoal precisou se adequar as mudanças, tornando-se mais participativo, nas questões como produtividade, satisfação e qualidade de vida dos colaboradores (ESPINDOLA; ROCHA, 2016). Devido a essa transição na área de Gestão de Pessoas, o fator humano passou a ser mais valorizado (WINTER, 2016). Nesse ponto, o clima organizacional mostra-se eficiente, pois busca identificar o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e está associado a motivação e a valorização do trabalho (SILVA; DIEHL, 2013).

O clima organizacional refere-se à percepção dos empregados sobre seu ambiente de trabalho e a forma como ele reage e interpreta as atividades da empresa (CASTRO, 2009). Ele influencia no comportamento, desempenho e produtividade dos indivíduos da organização, sendo que o clima ruim cria problemas como alto índice de rotatividade e custos com recrutamento e seleção (CASTRO, 2009; BOHN *et al.*, 2018).

O estudo do clima organizacional permite que o gestor, verifique o grau de motivação e satisfação de sua equipe e tome decisões para que o funcionário possa sentir-se parte da empresa e com isso gerar maior participação, motivação e comprometimento por parte do funcionário e com isso alcançar melhores resultados organizacionais (BOHN *et al.*, 2018). Ele também favorece o comprometimento dos indivíduos com a empresa, resultando em menores índices de rotatividade e absenteísmo (OLIVEIRA; MENDES, 2017).

As pessoas dentro da organização podem contribuir como também podem limitar o desempenho da empresa, de acordo com o modo que são tratadas. Por isso, é relevante que os profissionais sejam vistos como elementos que serão essenciais para o cumprimento das metas organizacionais (CORADINI; MURINI, 2009). Sendo assim, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a satisfação de seus colaboradores, pois buscam destaque em seu ambiente de trabalho (ANDRADE *et al.*, 2015).

Diante do apresentado levanta-se o seguinte questionamento: **Qual a percepção do clima organizacional de um supermercado do Oeste do Paraná?** E como objetivo geral analisar os fatores do clima organizacional que se relacionam à evasão de colaboradores de um supermercado do Oeste do Paraná. Para tanto, os objetivos específicos consistem em: a) identificar o perfil dos colaboradores; b) averiguar a relação de diferentes fatores com o clima organizacional; c) investigar qualitativamente pontos fortes, fracos e sugestões de melhoria relacionadas ao clima organizacional.

Este artigo está estruturado nas seguintes seções: na primeira seção apresenta-se a introdução, a segunda seção apresenta a base teórica e presta informações com finalidade de sustentar a análise dos resultados. Na sequência, a terceira seção descreve o método de pesquisa, detalhando os procedimentos metodológicos executados para atingir os objetivos propostos. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados. O estudo se encerra com as considerações finais contendo as conclusões alcançadas.

## 2 BASE TEÓRICA

Nesta sessão, são abordados o clima organizacional, a gestão de pessoas e a relação do clima organizacional com a gestão de pessoas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas passou a ser considerada uma ferramenta estratégica e os colaboradores uma vantagem competitiva quando seus talentos são considerados, nas organizações devido as transformações ocorridas no contexto organizacional (SILVEIRA; FILHO, 2013). Com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas, as empresas estão buscando conhecer e compreender melhor seus funcionários, que agora são considerados um diferencial competitivo (CURVO; HEINZMANN, 2017).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um estudo que busca identificar a relação que o colaborador tem com a empresa, como ele enxerga e percebe o ambiente ao seu redor e como isso influencia em seu comportamento (BIZZARIA *et al.*, 2016).

Um dos primeiros estudos realizados sobre clima organizacional, foi o experimento de Hawthorne em 1929 e mostrou que o clima tem influência sobre o comportamento do colaborador, afetando também na produtividade (BARTHASAR *et al.* 2015)

O estudo do clima tem mostrado grande importância para as empresas, porque ultimamente as pessoas têm dedicado grande parte de suas vidas ao trabalho e quanto mais satisfeita elas se sentirem, farão um trabalho melhor (BIZZARIA *et al.*, 2016). Para compreender melhor as percepções que os trabalhadores têm sobre o ambiente de trabalho, a pesquisa de clima organizacional

O trabalho tem um papel fundamental na vida das pessoas, porque através dele muitos realizam metas pessoais (BIZZARIA *et al.*, 2016). O estudo do clima tem sido estudado com o objetivo de se definir metas estratégicas de gestão de pessoas (BIZZARIA *et al.*, 2016).

O clima demonstra o contexto organizacional que os colaboradores vivenciam em seus ambientes de trabalho, tornando-se assim importante compreender seus comportamentos e por meio deles definir estratégias que possam melhorar o desempenho dos mesmos (BIZZARIA *et al.*, 2016). Ele torna-se importante a partir do momento em que os objetivos individuais colaboram com as necessidades organizacionais (BIZZARIA *et al.*, 2016; ANDRADE *et al.*, 2015).

O estudo do clima também é utilizado para se definir estratégias que possam contribuir com a gestão de pessoas, a fim de melhorar o desempenho da empresa (BIZZARIA *et al.*, 2016).

De acordo com várias pesquisas realizadas, concordou-se que um clima organizacional adequado consiste em resultados positivos para a empresa (CORREA, 2018).

Também é válido ressaltar que o clima tem grande importância para o desenvolvimento da empresa, porque as pessoas são o diferencial (CURVO; HEINZMANN, 2017).

O clima não é permanente, pois as pessoas se desenvolvem e sofrem mudanças, sendo assim é importante ressaltar que o clima pode sofrer alterações e o desafio é procurar entendê-lo e propor ações para satisfazer as necessidades dos funcionários (CURVO; HEINZMANN, 2017).

O clima consiste na relação entre os indivíduos e a organização, examinando em conjunto sobre a visão que cada um tem sobre o ambiente de trabalho (CURVO; HEINZMANN, 2017).

## 3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema este estudo caracteriza-se predominantemente como quantitativo e tem por característica uso de instrumentos estatísticos tanto para coleta como para dados. Esta forma de abordagem do problema visa classificar as relações entre variáveis e a causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1999).

Quanto aos objetivos esta pesquisa se configura como descritiva. Este tipo de pesquisa apresenta as características de determinadas populações, fenômenos, ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1999). Tem como preocupação observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los. (ANDRADE, 2002).

Quanto aos procedimentos se classifica como um levantamento, sendo utilizado geralmente quando a população é numerosa e pode ser fundamental importância para propor mudanças (GIL, 1999).

Este levantamento foi aplicado por meio de um questionário estruturado contendo 58 afirmativas e teve como base os autores citados no Quadro 1.

**Quadro 1: Dimensões e suas origens teóricas**

| <b>AUTOR (ANO)</b>  | <b>ATRIBUTOS DO QUESTIONÁRIO</b>   |
|---|--|
| <b>Permanência na empresa (Retenção)</b>  |  |
| (TRINDADE, 2007); (DUNZER; MELO; MELO, 2008); (VIEIRA; SILVA, 2008)   | Satisfação; propósito de permanecer; conhecimento plano de carreira; intenção de sair; proposta de trabalho; colocação no mercado; desafios.   |
| <b>Liderança</b>  |  |
| (SANTANA; CUNHA; OLIVEIRA, 2010); (SOBRAL; GIMBA, 2012); (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2011); (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013) | Líder receptivo; aceitação do grupo; direção do trabalho; feedback; confiança nas decisões; aptidão de delegar funções; partilhar decisões; tomar decisões; diferentes perfil; carismático.                                  |
| <b>Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)</b>  |  |
| (AMORIM, 2010); (JUNIOR; MALINI; SILVA; FUNCHAL; SILVA, 2012); (COSTA; BENTO; SÁ; ZIVIANI, 2013)                          | Vida pessoal e profissional; aplicação de tecnologia; fisicamente, mentalmente e espiritualmente saudável; desgaste físico e emocional; exausto mentalmente; exausto fisicamente; ambiente favorável; segurança no trabalho. |
| <b>Programas de Remuneração</b>   |  |
| (LIMA, 2009); (SILVA; LUZ, 2010); (GHENO; BERLITZ, 2011); (MARQUART; LUNKES; ROSA, 2012)                                  | Remuneração adequada; salários iguais para os níveis hierárquicos; salário igualado para outros profissionais; auxílios justos; política de cargos reconhecida; aceitar cargos e salários.                                   |
| <b>Planos de Carreira</b>   |  |
| (BENDASSOLLI, 2009); (BEZERRA; CALVOSA, 2012); (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2012)   | Oportunidade de crescimento; crescimento profissional; dados de oportunidade de crescimento; treinamento; promoções internas; prazos; condições e oportunidades; carreira na empresa.  |
| <b>Cultura Organizacional</b>   |  |
| (SILVA; MEDEIROS; COSTA, 2009); (LOURENÇO; FERREIRA, 2012); (MILAN; PRETTO, 2012)   | Reconhecimento da cultura; padrão de trabalho; valores da empresa; crescimento da comunidade; desenvolvimento sustentável; indicação para amigos; boa imagem para sociedade; boa imagem para colaboradores.                  |
| <b>Clima Organizacional</b>   |  |

|   |  |
|---|--|
| (PROCOPIUCK; COSTA; ROGLIO; EL-KOUBA, 2009); (PAULA; STEFANO; ANDRADE; ZAMPIER, 2011); (SOUSA; GARCIA, 2011); (PIMENTA; EL AOUAR; OLIVEIRA, 2012) | Convívio interpessoal; relação entre direção e coordenação; conflitos de relacionamento; cooperação e ajuda mútua; recursos e ferramentas; liberdade das opiniões; busca de objetivos. |
|---|--|

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

De acordo com Gil (1999), nas questões fechadas, os respondentes escolhem uma alternativa dentre as apresentadas e, proporcionam maior uniformidade às respostas além de facilitar o processamento dos resultados. Os indicadores foram avaliados em uma escala Likert de 1 a 5, em que 1 equivale a forte discordância e 5, forte concordância.

Os dados foram coletados em um supermercado de Cascavel, no mês de junho/2016 e foram obtidos 115 questionários respondidos, correspondendo a 40 repositores, 30 pacoteiros, 05 zeladoras, 10 do setor financeiro, 10, e no caixa 20 em posição de chefia, perfazendo um censo que consiste na coleta de dados com o total desta população (MALHOTRA, 2006).

As análises foram desenvolvidas por meio de estatística descritiva (médias) e estatísticas multivariadas, tais como: alfa de Cronbach, análise fatorial e correlação (MARROCO, 2003).

O questionário contemplou três questões semiestruturadas sendo elas: pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias, as quais foram analisadas por meio de análise de conteúdo temática (BARDIN, 2010) e apresentadas por meio de tabelas dentro de uma lógica positivista de análise.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão apresentam-se tanto estatísticas descritivas, quanto multivariadas além da análise de conteúdo.

##### 4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Quanto ao perfil, 68,92% do total de funcionários da empresa são mulheres e 31,08% são homens. Em relação ao nível de escolaridade o maior percentual é de 54,05% do ensino médio completo, 11,49% do ensino superior cursando, e com o menor percentual encontra-se o ensino superior completo correspondendo a 2,03%.

Quanto ao estado civil 51,41% são solteiros, 35,14% casados e 8,11% em união estável.

Já no que tange ao número de filhos 57,43% não possuem filhos, 19,59% possuem 1 filho e apenas 4,05% possuem 4 filhos.

A faixa etária dos participantes é apresentada na Tabela 1:

**Tabela 1: Faixa Etária**

| Faixa Etária     | Quantidade | Percentual  |
|------------------|------------|-------------|
| 16 a 23 anos     | 70         | 47,30%      |
| 24 a 35 anos     | 50         | 33,78%      |
| 36 a 45 anos     | 13         | 8,78%       |
| 46 a 59 anos     | 13         | 8,78%       |
| Acima de 60 anos | 2          | 1,35%       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>148</b> | <b>100%</b> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

As faixas etárias com maior concentração de funcionários estão entre 16 a 23 anos (47,30%) o que na literatura é considerado geração Y, com maior propensão a rotatividade (BEZERRA; CALVOSA, 2012).

Já o tempo no qual os respondentes são funcionários do supermercado é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2- Tempo de empresa**

| Tempo de empresa       | Quantidade | Percentual  |
|------------------------|------------|-------------|
| Até 1 ano              | 69         | 46,62%      |
| A partir de 2 a 3 anos | 46         | 31,08%      |
| A partir de 4 a 5 anos | 8          | 5,41%       |
| A partir de 6 a 7 anos | 14         | 9,46%       |
| A partir de 8 a 9 anos | 6          | 4,05%       |
| Acima de 10 anos       | 5          | 3,38%       |
| <b>Total</b>           | <b>148</b> | <b>100%</b> |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Observa-se partir da Tabela 2, que 46,62% dos colaboradores estão na empresa até 1 ano.

#### 4.2 DESEMPENHO MÉDIO POR DIMENSÃO, ATRIBUTOS E SETORES

**Tabela 3: Percepção do desempenho do clima organizacional geral das dimensões**

| Dimensões          | Açougu      | Caix | Padari | Reposiçã | Restaurant  | Administrativ | Zeladora |
|--------------------|-------------|------|--------|----------|-------------|---------------|----------|
| Permanência        | 3,52        | 3,38 | 3,59   | 3,26     | <b>3,54</b> | 3,42          | 3,57     |
| Liderança          | 4,19        | 3,33 | 3,67   | 3,13     | <b>3,36</b> | 2,98          | 4,28     |
| QVT                | 3,70        | 3,53 | 3,34   | 3,41     | 3,78        | 3,55          | 3,91     |
| Remuneraçã         | 3,36        | 3,21 | 3,33   | 2,94     | <b>3,01</b> | 3,34          | 4,04     |
| Plano de carreira  | 3,90        | 3,54 | 3,38   | 3,04     | <b>3,10</b> | 3,48          | 4,06     |
| Cultura            | 4,27        | 3,93 | 3,92   | 3,64     | <b>3,45</b> | 3,79          | 4,16     |
| Clima              | 3,99        | 3,50 | 3,36   | 3,21     | <b>3,53</b> | 3,53          | 4,50     |
| <b>Total</b>       | 3,85        | 3,49 | 3,51   | 3,23     | 3,40        | 3,44          | 4,07     |
| <b>Total geral</b> | <b>3,57</b> |      |        |          |             |               |          |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Em relação à percepção do desempenho do clima organizacional em diferentes setores, constata-se com o maior desempenho as zeladoras (4,07), seguidos do açougue (3,85).

Nenhum setor ficou abaixo da média, porém o que teve a menor média foi a reposição com (3,23) seguido do restaurante com média (3,40). Analisando-se individualmente as médias dos setores, tem-se em ordem crescente da reposição: remuneração (2,94), plano de carreira (3,04), liderança (3,13), clima organizacional (3,21), permanência (3,26), qualidade de vida no trabalho (QTV) com média (3,41) e cultura com (3,64). No que se refere ao restaurante, tem-se em ordem crescente: remuneração com (3,01), plano de carreira (3,10), liderança com (3,36), cultura (3,45), clima organizacional com (3,53), permanência (3,54) e qualidade de vida no trabalho (QVT) com (3,78).

Por meio dessa análise, foi possível observar que os dois setores com menores médias, a reposição e o restaurante, tiveram as dimensões que resultaram em médias menores, iguais: a remuneração, plano de carreira e liderança.

**Tabela 4: Percepção do desempenho do clima geral dos atributos por setor**

| <b>Atributos</b>                                    | <b>açougu<br/>e</b> | <b>caix<br/>a</b> | <b>padari<br/>a</b> | <b>reposiçã<br/>o</b> | <b>restauran<br/>te</b> | <b>Administrati<br/>vo</b> | <b>zelador<br/>as</b> |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Satisfação com o cargo que ocupa                    | 3,86                | 3,52              | 3,89                | 3,42                  | 4,07                    | 3,81                       | 4,25                  |
| Conhecimento do plano de carreira                   | 3,71                | 3,36              | 3,79                | 3,71                  | 3,17                    | 3,75                       | 3,75                  |
| Estabilidade tem relevância para minha permanência  | 3,79                | 3,86              | 4,26                | 3,42                  | 3,62                    | 3,88                       | 3,75                  |
| Trabalhando na empresa ao longo dos próximos 5 anos | 3,57                | 3,52              | 3,79                | 3,08                  | 3,28                    | 2,94                       | 4,50                  |
| Proposta de trabalho da concorrência                | 2,86                | 2,62              | 2,58                | 2,67                  | 3,07                    | 2,06                       | 1,75                  |
| Pretendo buscar nova posição no mercado             | 4,64                | 4,02              | 3,58                | 4,42                  | 4,55                    | 4,50                       | 4,75                  |
| Aceitaria um novo desafio na concorrência           | 2,21                | 2,76              | 3,21                | 2,13                  | 3,03                    | 3,00                       | 2,25                  |
| Líder receptivo a mudanças                          | 4,21                | 2,83              | 3,47                | 3,00                  | 3,28                    | 2,75                       | 4,25                  |
| Recebo orientações para executar meu trabalho       | 4,64                | 3,86              | 3,84                | 3,67                  | 4,07                    | 3,56                       | 4,50                  |
| Recebo feedback periodicamente                      | 4,36                | 2,79              | 3,37                | 2,38                  | 3,00                    | 2,38                       | 4,00                  |
| Confio nas decisões tomadas pelo líder              | 4,29                | 3,74              | 3,74                | 3,21                  | 3,34                    | 3,31                       | 4,75                  |
| Líder possui capacidade de delegar funções          | 3,93                | 3,40              | 3,74                | 3,33                  | 3,38                    | 2,94                       | 4,25                  |
| Líder possui aceitação da equipe                    | 4,14                | 3,55              | 3,74                | 3,08                  | 3,59                    | 2,81                       | 4,50                  |
| Líder compartilha                                   | 4,21                | 3,29              | 3,89                | 3,13                  | 3,31                    | 2,81                       | 4,25                  |

|  |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| informações  |      |      |      |      |      |      |      |
| Líder toma decisões sem medo de assumir riscos                                     | 3,93 | 3,43 | 3,32 | 3,58 | 3,34 | 3,00 | 3,50 |
| Líder possui capacidade em lidar com os diferentes perfis dos membros do grupo     | 4,00 | 3,31 | 3,74 | 3,08 | 3,38 | 3,31 | 4,25 |
| Líder tem carisma para motivar as pessoas  | 4,21 | 3,12 | 3,89 | 2,88 | 2,86 | 2,88 | 4,50 |
| Equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional                            | 4,36 | 3,55 | 3,26 | 3,38 | 3,59 | 3,88 | 4,25 |
| Saudável fisicamente, mentalmente e espiritualmente                                | 3,93 | 3,76 | 3,53 | 3,63 | 4,03 | 3,31 | 4,50 |
| Desgaste emocional e físico  | 3,79 | 2,83 | 3,11 | 3,13 | 3,66 | 3,50 | 4,00 |
| Me sinto exausto (a) mentalmente   | 2,21 | 3,00 | 2,74 | 2,67 | 3,31 | 3,44 | 2,75 |
| Me sinto exausto (a) fisicamente   | 3,21 | 3,31 | 2,89 | 3,50 | 3,97 | 3,06 | 2,75 |
| Ambiente físico favorável  | 4,07 | 3,79 | 3,63 | 3,58 | 4,00 | 3,63 | 3,50 |
| Investimento em tecnologia   | 3,50 | 3,83 | 3,53 | 3,54 | 3,86 | 3,75 | 4,75 |
| Segurança no trabalho  | 4,50 | 4,17 | 4,00 | 3,83 | 3,83 | 3,81 | 4,75 |
| Remuneração adequada ao trabalho   | 3,00 | 2,81 | 3,32 | 2,54 | 2,86 | 3,13 | 3,75 |
| Salário adequado em comparação ao salário de outros funcionários do mesmo nível na | 3,29 | 3,24 | 3,11 | 2,50 | 2,86 | 3,25 | 3,75 |

|  |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| empresa  |      |      |      |      |      |      |      |
| Salário se equipara ao dos profissionais no mercado de trabalho que desempenham as mesmas atividades | 2,64 | 2,93 | 2,89 | 2,79 | 2,69 | 3,19 | 3,75 |
| Benefícios oferecidos pela empresa são justos  | 3,64 | 3,79 | 3,89 | 3,58 | 3,41 | 4,19 | 4,50 |
| Política de cargos e salário é reconhecida   | 3,93 | 3,33 | 3,47 | 3,17 | 3,38 | 3,25 | 4,25 |
| Concordo com a política de cargos e salários   | 3,29 | 3,14 | 3,32 | 3,04 | 2,86 | 3,06 | 4,25 |
| Oportunidades iguais de crescimento profissional   | 3,79 | 3,10 | 2,89 | 2,58 | 2,59 | 2,94 | 3,75 |
| Informações quanto às oportunidades de crescimento   | 3,57 | 3,00 | 2,95 | 2,58 | 2,34 | 2,88 | 3,75 |
| Meu crescimento profissional depende do meu esforço  | 4,57 | 4,14 | 4,11 | 3,63 | 4,03 | 4,50 | 4,75 |
| Critérios de avaliações para promoções internas justos   | 3,43 | 3,33 | 3,42 | 2,83 | 3,21 | 3,38 | 4,50 |
| Promoções ocorrem dentro do prazo esperado   | 3,50 | 3,45 | 3,16 | 3,00 | 2,66 | 3,00 | 3,50 |
| Condições e oportunidades para desenvolvimento   | 4,21 | 3,81 | 3,42 | 3,17 | 3,14 | 3,75 | 3,75 |
| Condições e  | 4,21 | 3,81 | 3,42 | 3,17 | 3,14 | 3,75 | 3,75 |

|   |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| oportunidades para desenvolvimento                          |      |      |      |      |      |      |      |
| Condições de treinamento                                    | 4,07 | 3,57 | 3,47 | 3,50 | 3,24 | 4,44 | 3,75 |
| Intenção de seguir carreira na empresa                      | 4,07 | 3,95 | 3,58 | 3,04 | 3,59 | 3,00 | 4,75 |
| Identificação com a cultura da empresa                      | 4,21 | 3,90 | 3,79 | 3,21 | 3,38 | 3,88 | 4,00 |
| Identificação com os valores da empresa                     | 4,07 | 3,86 | 3,74 | 3,50 | 3,41 | 3,88 | 4,25 |
| Preocupação com o desenvolvimento da comunidade             | 4,00 | 3,98 | 3,89 | 3,75 | 3,72 | 4,06 | 4,00 |
| Preocupação com desenvolvimento sustentável                 | 4,21 | 3,95 | 3,89 | 3,71 | 3,86 | 3,56 | 4,00 |
| Padrão de trabalho definido                                 | 4,36 | 3,90 | 4,05 | 3,83 | 3,41 | 3,94 | 4,00 |
| Indicaria amigos para trabalhar na empresa                  | 4,50 | 4,17 | 4,11 | 3,83 | 3,34 | 3,50 | 4,25 |
| Desfruta de boa imagem perante a sociedade                  | 4,64 | 4,29 | 4,16 | 4,00 | 3,72 | 4,38 | 4,50 |
| Desfruta de boa imagem entre os funcionários                | 4,14 | 3,43 | 3,74 | 3,25 | 2,76 | 3,13 | 4,25 |
| O relacionamento da equipe é favorável                      | 4,43 | 3,52 | 3,16 | 2,88 | 3,45 | 3,69 | 4,50 |
| Conflitos no ambiente de trabalho                           | 1,79 | 3,02 | 2,95 | 2,96 | 3,45 | 2,63 | 4,25 |
| Relacionamento entre coordenação e colaboradores é amistoso | 3,93 | 3,33 | 3,32 | 3,21 | 2,86 | 2,81 | 4,25 |

|   |             |      |      |      |      |      |      |
|---|-------------|------|------|------|------|------|------|
| Respeito e ajuda mútua entre colegas do meu setor | 4,50        | 3,71 | 3,00 | 3,29 | 3,52 | 4,00 | 4,50 |
| Liberdade de expor minhas opiniões                | 4,36        | 3,12 | 3,74 | 3,25 | 3,41 | 3,31 | 4,50 |
| Equipe comprometida                               | 4,50        | 3,71 | 3,63 | 3,17 | 3,79 | 4,00 | 4,75 |
| Recursos e ferramentas necessárias                | 4,43        | 4,05 | 3,74 | 3,71 | 4,21 | 4,25 | 4,75 |
| Total das médias                                  | 3,87        | 3,50 | 3,53 | 3,24 | 3,40 | 3,43 | 4,08 |
| <b>Total geral</b>                                | <b>3,58</b> |      |      |      |      |      |      |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Observa-se a partir da Tabela 4, que apenas um setor está acima da média, as zeladoras com (4,08), lembrando que esse setor possui 4 colaboradoras. Os atributos com menores médias foram: proposta de trabalho da concorrência com (1,75) e aceitaria um novo desafio na concorrência (2,25), seguidos de me sinto exausto (a) mentalmente com (2,75) e me sinto exausta fisicamente (2,75). Os atributos que tiveram média maior foram: pretendo buscar nova posição no mercado, confio nas decisões tomadas pelo líder, investimento em tecnologia, segurança no trabalho, meu crescimento profissional depende do meu esforço, intenção de seguir carreira na empresa, equipe comprometida e recursos e ferramentas necessárias, todos com média (4,75).

A reposição foi o setor que teve a menor média (3,24) e teve os seguintes atributos abaixo da média: aceitaria um novo desafio na concorrência (2,13), salário adequado em comparação ao salário de outros funcionários do mesmo nível na empresa (2,50), remuneração adequada ao trabalho (2,54), informações quanto às oportunidades de crescimento e oportunidades iguais de crescimento profissional com média (2,58), me sinto exausto (a) mentalmente e proposta de trabalho da concorrência com média de (2,67), salário se equipara ao dos profissionais no mercado de trabalho que desempenham as mesmas atividades (2,79), o relacionamento da equipe é favorável (2,88) e conflitos no ambiente de trabalho com (2,96).

#### 4.3 ALFA DE CRONBACH

O coeficiente alfa de Cronbach consiste em uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. (CRONBACH *apud* HORA et al., 2010).

**Tabela 5: Alfa de Cronbach**

| Dimensão          | Alfa de Cronbach |
|-------------------|------------------|
| Permanência       | 0,568            |
| Liderança         | 0,925            |
| Qualidade de vida | 0,633            |
| Remuneração       | 0,884            |
| Carreira          | 0,875            |
| Cultura           | 0,901            |
| Clima             | 0,660            |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

A análise do alfa de Cronbach demonstrou que todas as dimensões apresentaram alto grau de confiabilidade, com índices razoáveis e adequados de aceite pois apresentam índice superior a 0,600 (NUNNALLY, 1967) e acima de 0,700 (MALHOTRA, 2008).

Por meio da Correlação de Spearmann buscou-se identificar a correlação entre a Clima Organizacional e as demais dimensões a ela relacionada avaliadas neste estudo. Os resultados da Correlação de Spearmann podem ser visualizados na Tabela 6.

**Tabela 6: Correlação de Spearmann entre Clima Organizacional e as demais dimensões**

| Dimensões              | Clima   | b)      | c)      | d)      | e)      | f)      |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Permanência            | 0,456** | -       |         |         |         |         |
| Liderança              | 0,584** | 0,516** | -       |         |         |         |
| Qualidade de Vida      | 0,581** | 0,494** | 0,493** | -       |         |         |
| Remuneração            | 0,530** | 0,478** | 0,507** | 0,491** | -       |         |
| Plano de Carreira      | 0,539** | 0,548** | 0,589** | 0,606** | 0,608** | -       |
| Cultura Organizacional | 0,634** | 0,630** | 0,598** | 0,602** | 0,600** | 0,626** |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Por meio da Tabela 6 são apresentadas as correlações, que assinalam a importância da dimensão para o colaborador. Sendo que uma baixa correlação atinge o índice de 0,300, a correlação moderada de 0,301 a 0,700 e altas correlações são consideradas a partir de 0,701 (NUNNALLY, 1967).

Observa-se que a dimensão com maior importância para o colaborador foi a Cultura Organizacional com 0,634 seguida da Liderança com 0,584.

Na Tabela 7, estas correlações são divididas conforme sua intensidade e desempenho.

**Tabela 7: Correlação de Spearmann entre Clima Organizacional e as demais dimensões**

| Dimensão                 | Correlação | Média |
|--------------------------|------------|-------|
| Cultura Organizacional   | 0,634**    | 3,81  |
| Liderança                | 0,584**    | 3,42  |
| Qualidade de Vida (QVT)  | 0,581**    | 3,56  |
| Plano de carreira        | 0,539**    | 3,40  |
| Programas de Remuneração | 0,530**    | 3,19  |
| Permanência (retenção)   | 0,456**    | 3,44  |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Pode-se averiguar por meio da Tabela 7 que todas as dimensões obtiveram correlações moderadas e a que obteve maior correlação entre essas foi: Cultura Organizacional (0,634\*\*), seguida por Liderança (0,584\*\*) e Qualidade de Vida (QVT) (0,581\*\*). A que obteve menor correlação foi Permanência (0,456\*\*).

#### 4.4 PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Os pontos fortes são apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8: Pontos Fortes**

| Pontos fortes                       | Citações |
|-------------------------------------|----------|
| Bom relacionamento com a equipe     | 20       |
| Organização no ambiente de trabalho | 11       |
| Segurança no trabalho               | 5        |
| Respeito                            | 4        |
| Orgulho de trabalhar na empresa     | 2        |
| Autonomia na execução das tarefas   | 1        |
| Benefícios                          | 1        |

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Foram mencionados como pontos fortes os seguintes atributos:

- a) **Bom relacionamento com a equipe** com maior intensidade, que consiste na facilidade de relacionar-se com os colegas de trabalho.
- b) a **organização no ambiente de trabalho**
- c) a **segurança no trabalho** se refere a participação da CIPA na empresa, que na gestão atual tem se mostrado mais efetiva, buscando orienta-los quanto a importância da segurança no trabalho.

**Tabela 9: Pontos Fracos**

| Pontos Fracos                               | Citações |
|---|----------|
| Tratamento desigual com os funcionários     | 9        |
| Conflitos na equipe                         | 9        |
| Desmotivação                                | 9        |
| Falta de diálogo entre funcionários e líder | 6        |
| Muita rotatividade de funcionários          | 3        |
| Insatisfação com a remuneração              | 1        |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Os itens mais citados como pontos fracos foram:

- a) Tratamento desigual com os funcionários teve 9 citações. “Funcionários fazem o que querem sem receber nenhuma punição”.
- b) Conflitos na equipe também teve 9 citações
- c) Desmotivação com 9 citações. “Líderes desconfiando dos funcionários o tempo todo”.
- c) Falta de diálogo entre funcionários e líder com 6 citações. “Falta de liberdade para expor opiniões que possam contribuir com a melhora no trabalho”.
- d) Muita rotatividade de funcionários com 3 citações

**Tabela 10 – Sugestões de Melhoria**

| Sugestão de melhorias                       | Citações |
|---|----------|
| Valorização do funcionário                  | 9        |
| Feedback para os funcionários               | 6        |
| Mais treinamentos                           | 4        |
| Maior remuneração                           | 3        |
| Tratamento igualitário para os funcionários | 2        |
| Mais cooperação entre os funcionários       | 2        |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019).

Observa-se como sugestões de melhorias:

- a) Valorização do funcionário com 9 citações. Alguns comentários foram:

“Se eles reconhecessem os funcionários, talvez fosse um lugar que todos queiram ficar por muitos anos, talvez um elogio nos motivaria bastante, pois desse jeito as pessoas estão trabalhando desmotivadas”.

“Equipe mais sólidas, pessoas dispostas a ficar mais tempo na empresa”  
“Reconhecimento dos funcionários independente de setor”.

b) Feedback para todos os funcionários. Alguns comentários realizados foram:  
“Oferecer mais feedback para os funcionários, vejo muitos desanimados como se estivessem esquecidos”

“Realização de feedback semanal”

c) Mais treinamentos “Introdução de treinamentos para melhoria contínua”

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao perfil dos colaboradores respondentes, observou-se que a maioria foi identificado sendo do sexo feminino com 62% e quanto a faixa etária identificou-se que a maior parte encontra-se entre jovens de 16 a 23 anos com 47%.

Quanto ao tempo de empresa, foi possível identificar que a maior parte concentra-se em colaboradores que estão na empresa até 1 ano, sendo de 46%.

Em relação à percepção do desempenho do clima organizacional em diferentes setores, constata-se com o maior desempenho as zeladoras (4,07), seguidos do açougue (3,85). Dentro dos setores não foi identificado nenhum abaixo da média, porém o que teve a menor média foi a reposição com (3,23) seguido do restaurante com média (3,40).

Observa-se que todas as dimensões obtiveram correlações moderadas e a que obteve maior correlação entre essas foi: Cultura Organizacional, seguida por Liderança e Qualidade de Vida. Quando refere-se a liderança, identificamos que um dos pontos fortes mais citados, sendo 20 citações, foram o bom relacionamento com a equipe. Porém, um dos pontos fracos mencionado, foi o conflito na equipe, com 9 citações, podendo-se observar que esses conflitos podem encontrar-se em um determinado setor, porque mais colaboradores comentaram sobre o bom relacionamento com a equipe. Como pontos fracos destacou-se: tratamento desigual com os funcionários, conflitos na equipe e desmotivação, todos com 9 citações.

Nas sugestões de melhoria, o que mais foi comentado pelos colaboradores respondentes diz respeito a valorização dos funcionários e o retorno de feedbacks para os mesmos. É possível identificar uma relação entre os comentários citados, visto que buscam ser valorizados, mas também procuram receber feedbacks de seus comportamentos no ambiente de trabalho, sendo para elogiar ou sugerir críticas construtivas.

Como principais sugestões tem-se realizar feedback semanais, que foi um dos comentários realizado pelo colaborador respondente e também analisar o comportamento dos encarregados com os funcionários, pois um dos comentários mais citados como ponto fraco foi o tratamento desigual com os colaboradores e também foi citado como sugestão de melhoria o tratamento igualitário de funcionários.

Como estudos futuros, sugere-se analisar a rotatividade dos funcionários, para complementar o estudo de clima, que também buscou analisar os fatores que incentivam a permanência na empresa no que diz respeito a evasão dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BOHN, A. C.; ZONATTO, V. C. S.; HEIN, N. **Análise do Clima Organizacional com auxílio da Técnica de Entropia da Informação.** In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - ANPAD, 2018, Curitiba. **Anais [...]** Curitiba, 2018.

CASTRO, P. M. **Impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade em call centers**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, 2009.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, v. 5, n. 1, p. 55-78 - UNIFRA, 2009.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura**. *Revista Alcance*, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.

ESPINDOLA, F. M; ROCHA, M. J. **Proposta de melhorias no processo de agregar e introduzir novos colaboradores na empresa v2com**. *Revista Eletrônica Estácio Papirus*, v. 2, n. 2, p. 156-180, 2016.

OLIVEIRA, L. B. de; MENDES, I. S. **Clima Organizacional, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade em Restaurantes Fast Food**. *In: VI ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO- ANPAD*, 2017, Curitiba. **Anais [...]** Curitiba, 2017.

SILVA, M. da; DIEHL, L. **A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS**. *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 5, n. 1, 2013.

WINTER, M. **Gestão estratégica de pessoas**: estudo de caso em empresas de Não-Me-Toque/RS. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Carazinho, 2016.