

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

NAYARA SAMANTHA HOFFMANN

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SUPERMERCADO SEBOLD,
LOCALIZADA NA CIDADE DE ITUPORANGA**

**RIO DO SUL
2025**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

NAYARA SAMANTHA HOFFMANN

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SUPERMERCADO SEBOLD,
LOCALIZADA NA CIDADE DE ITUPORANGA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração de Empresas, área das
Ciências Socialmente aplicáveis, do Centro
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale
do Itajaí como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Susana Gauche

RIO DO SUL

2025

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ – UNIDAVI**

NAYARA SAMANTHA HOFFMANN

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO SUPERMERCADO SEBOLD,
LOCALIZADA NA CIDADE DE ITUPORANGA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração de Empresas, área das
Ciências Socialmente aplicáveis, do Centro
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale
do Itajaí, a ser apreciado pela Banca Examinadora,
formada por:

Orientadora: Prof.^a. Dra. Susana Gauche

Banca Examinadora:

Professor (a): Prof.^a. Ma. Elisandra Marluce de Brito Farias

Professor (a): Prof. Dr. Diego Pasqualini

Rio do Sul, dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer profundamente a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho, pois sem a colaboração dos envolvidos nada disso seria possível.

Especialmente aos meus pais Alvaro Hoffmann e Solange Sebold Hoffmann por sempre me apoiarem e serem a minha base durante todas as fases da minha vida.

Ao meu namorado Thalles Marçal Demarchi por sempre apoiar e contribuir com as minhas ideias e sonhos. Por acreditar no meu potencial e também por ser meu suporte emocional sempre que eu precisasse.

Agradeço minhas amigas Ana Carolina Krüger, Ana Paula Cabral e Debora Sofia Rosa pela nossa amizade repleta de risadas, parcerias e também por me acompanharem durante essa caminhada e terem feito parte dessa história.

Agradeço imensamente a todos os professores, em especial minha orientadora Susana Gauche, que além de ótima professora, me ajudou muito durante este período, com sua dedicação, paciência, sabedoria e muito comprometimento. Sempre será muito especial para mim.

Por último, mas não menos importante, agradeço a Deus pela saúde e sabedoria durante todo o processo que passei, pois sem ele, nada disso seria possível.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional do Supermercado Sebold, localizado na cidade de Ituporanga, Santa Catarina, visando identificar áreas de satisfação e insatisfação dos colaboradores, bem como sugerir melhorias para o ambiente de trabalho. A pesquisa foi de natureza quantitativa com alcance descritivo, com caráter aplicado, e envolveu 21 colaboradores do total de 22 funcionários ativos da empresa. O questionário aplicado abordou fatores relacionados à motivação, bem-estar, comunicação, liderança, infraestrutura e condições de trabalho, proporcionando uma visão ampla sobre o clima organizacional da empresa. Os resultados obtidos revelaram um ambiente de trabalho agradável e satisfatório, com predominância de respostas positivas em praticamente todas as dimensões analisadas. Os principais pontos positivos identificados foram: condições adequadas para o desempenho das atividades (95%), ambiente de trabalho seguro e agradável (86%), respeito entre colegas (91%), cooperação entre os colaboradores (76%), boa comunicação entre setores (81%), liderança acessível e de bom relacionamento (71%), reconhecimento profissional em níveis satisfatórios (81%) e motivação constante no trabalho (91%). Esses indicadores demonstram que o Supermercado Sebold mantém um ambiente saudável, com relações de confiança e engajamento entre seus colaboradores. Entretanto, alguns fatores de atenção foram observados, como a necessidade de reconhecimento mais frequente das conquistas profissionais, a oferta de mais treinamentos e capacitações, a melhoria da comunicação entre líderes e equipes, e pequenas adequações estruturais, como a substituição de equipamentos antigos e melhorias nas esteiras de caixa. Ainda que esses pontos tenham sido apontados por uma minoria, eles representam oportunidades importantes de aprimoramento. Após a análise dos dados, foram propostas ações de melhoria voltadas para as áreas com maiores índices de insatisfação, buscando fortalecer o engajamento, o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos colaboradores. Entre as medidas sugeridas destacam-se: o aperfeiçoamento da comunicação interna, o fortalecimento da liderança participativa, o reconhecimento de bons desempenhos e o investimento em infraestrutura. Essas ações visam promover um clima organizacional ainda mais positivo, motivador e sustentável, contribuindo para o crescimento da empresa e para a satisfação contínua de seus colaboradores.

Palavras-chave: Clima organizacional; Pesquisa de clima organizacional; Satisfação; Melhorias.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational climate of *Supermercado Sebold*, located in the city of Ituporanga, Santa Catarina, with the purpose of identifying areas of employee satisfaction and dissatisfaction, as well as suggesting improvements to the work environment. The research is quantitative and descriptive in nature, with an applied approach, and involved 21 employees out of a total of 22 active workers in the company. The questionnaire applied addressed factors related to motivation, well-being, communication, leadership, infrastructure, and working conditions, providing a broad overview of the company's organizational climate. The results revealed a pleasant and satisfactory work environment, with a predominance of positive responses in almost all dimensions analyzed. The main positive aspects identified were: adequate conditions for performing activities (95%), a safe and pleasant work environment (86%), respect among colleagues (91%), cooperation among employees (76%), good communication between departments (81%), accessible and supportive leadership (71%), satisfactory levels of professional recognition (81%), and consistent motivation at work (91%). These indicators demonstrate that *Supermercado Sebold* maintains a healthy environment, fostering trust and engagement among its employees. However, some areas requiring attention were observed, such as the need for more frequent recognition of professional achievements, the offer of additional training and development programs, improved communication between leaders and teams, and minor structural adjustments, such as replacing outdated equipment and enhancing checkout conveyors. Although these issues were mentioned by a minority of respondents, they represent important opportunities for improvement.

After analyzing the data, several improvement actions were proposed, focusing on areas with higher levels of dissatisfaction, aiming to strengthen employee engagement, professional development, and overall well-being. The suggested measures include enhancing internal communication, strengthening participative leadership, recognizing good performance, and investing in infrastructure. These actions aim to promote an even more positive, motivating, and sustainable organizational climate, contributing to the company's growth and to the continuous satisfaction of its employees.

Keywords: Organizational climate; Organizational climate survey; Satisfaction; Improvement

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ambiente adequado.....	35
Gráfico 2 - Condições adequadas	36
Gráfico 3 - Respeito entre colegas de trabalho	38
Gráfico 4 - Relação de cooperação com os colegas de trabalho.....	39
Gráfico 5 – Oportunidade de crescimento	42
Gráfico 6 - Cursos e treinamentos suficientes.....	43
Gráfico 7 - Indicação da empresa a terceiros.....	45
Gráfico 8 - Comunicação eficiente	47
Gráfico 9 – Liderança ouve os funcionários	49
Gráfico 10 – Relacionamento com a liderança.....	50
Gráfico 11 – Reconhecimento do trabalho	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de colaboradores por setor	17
Quadro 2 - Ambiente adequado	34
Quadro 4 - Condições adequadas	36
Quadro 5 - Melhoria nas condições de trabalho.....	37
Quadro 6 - Respeito entre colegas de trabalho.....	38
Quadro 7 - Relação de cooperação com os colegas de trabalho	39
Quadro 8 – Oportunidades de crescimento.....	41
Quadro 9 - Cursos e treinamentos suficientes	43
Quadro 10 - Sugestões de cursos e treinamentos.....	44
Quadro 11 - Indicação da empresa a terceiros	45
Quadro 12 - Comunicação eficiente.....	47
Quadro 13 – Melhorias na comunicação	48
Quadro 14 – Liderança ouve os funcionários	49
Quadro 15 – Relacionamento com a liderança	50
Quadro 16 – Reconhecimento do trabalho	51
Quadro 17 – Motivação e desempenho	53
Quadro 18 – Incômodos que afetam o desempenho.....	54
Quadro 19 - Fatores motivacionais	55
Quadro 20 - Fatores desmotivacionais	55
Quadro 21 - Sugestões de melhorias	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto do Supermercado Sebold.....	16
Figura 2 - Peça de divulgação	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema de estudo	13
1.2 A empresa	15
1.2.1 Estrutura da empresa	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
2 Revisão de Literatura	20
2.1 Comportamento Organizacional	20
2.1.1 Variáveis Dependentes	21
2.1.2 Variáveis Independentes	21
2.2 Clima Organizacional	22
2.3 Modelos de Estudos de Clima Organizacional	23
2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer	24
2.3.2 Modelo de Kolb	25
2.3.3 Modelo de Sbragi	25
2.3.4 Modelo de Coda	26
2.3.5 Modelo de Bispo	27
2.4 Pesquisa de Clima Organizacional	28
3 Método de Pesquisa	30
3.1 Delineamento da Pesquisa	30
3.2 Universo da Pesquisa	31
3.3 Coleta e tratamento dos dados	32
4 RESULTADOS E ANÁLISES	34
4.1 AMBIENTE DE TRABALHO	34
4.1.1 Ambiente de trabalho	34
4.1.2 Condições adequadas de trabalho	36
4.1.2.1 Melhoria nas condições de trabalho	37
4.1.3 Respeito entre colegas de trabalho	37
4.1.4 Relação de cooperação com os colegas de trabalho	39

4.1.5 Resumo da dimensão ambiente de trabalho	40
4.2 VIDA PROFISSIONAL	41
4.2.1 Oportunidades de crescimento	41
4.2.2 Treinamentos e capacitações	42
4.2.2.1 Sugestões de cursos e treinamentos	44
4.2.3 Indicação da empresa a terceiros.	44
4.2.4 Resumo da dimensão vida profissional	46
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	46
4.3.1 Comunicação eficiente	47
4.3.1.1 Melhorias na comunicação	48
4.3.2 Liderança	48
4.3.2.1 A liderança ouve os funcionários	48
4.3.2.2 Relacionamento com a liderança	50
4.3.2.3 Reconhecimento do Trabalho	51
4.3.3 Resumo da dimensão estrutura organizacional	52
4.4 MOTIVAÇÃO	52
4.4.1 Motivação e desempenho	53
4.4.1.1 Incômodos que afetam o desempenho	54
4.4.1.2 Motivação para trabalhar	54
4.4.1.3 Desmotivação para trabalhar	55
4.4.2 Resumo da dimensão motivação	56
4.5 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MELHORIA NA EMPRESA	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	65
APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SUPERMERCADO SEBOLD	65

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um conceito que descreve o ambiente interno de uma organização, refletindo as percepções, atitudes e sentimentos dos colaboradores em relação à empresa e ao seu local de trabalho. Esse clima é influenciado por diversos fatores, como a qualidade das relações interpessoais, a comunicação, as políticas e práticas de gestão, as condições físicas do ambiente de trabalho e o estilo de liderança. Um clima organizacional positivo é essencial para promover a satisfação, o engajamento e a produtividade dos funcionários, enquanto um clima negativo pode resultar em desmotivação, conflitos e alta rotatividade. Portanto, entender e gerenciar o clima organizacional é crucial para o sucesso e o bem-estar da empresa.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para avaliar e compreender a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Este tipo de pesquisa aborda vários temas, com o objetivo de identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, permitindo à gestão implementar ações que promovam um ambiente mais harmonioso e produtivo.

A ausência de uma pesquisa de clima organizacional em empresas é um problema significativo que pode comprometer o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Muitas organizações não utilizam esse método de pesquisa, deixando de identificar questões como a insatisfação, a falta de motivação e os conflitos internos, perdendo a oportunidade de implementar melhorias que poderiam aumentar a produtividade, a retenção de talentos e a satisfação no trabalho.

O objetivo geral deste estudo foi analisar o clima organizacional do Supermercado Sebold, localizado na cidade de Ituporanga. Ao levantar informações relevantes, o objetivo foi sugerir propostas de melhorias para os gestores da empresa.

A pesquisa aprofundou-se na gestão de pessoas, abordando a pesquisa de clima organizacional. A gestão de pessoas é crucial para o sucesso de qualquer organização, pois envolve a administração estratégica dos recursos humanos para alcançar os objetivos empresariais. Uma gestão eficaz de pessoas garante que os

colaboradores estejam motivados, capacitados e alinhados com a visão e missão da empresa.

O Capítulo 2 deste trabalho foi dedicado à revisão da literatura, na qual se explorou de maneira aprofundada os conceitos, teorias e estudos anteriores relacionados ao tema da pesquisa de clima organizacional. Este capítulo teve como objetivo fornecer uma base teórica sólida, apresentando as principais definições e abordagens sobre o clima, suas dimensões e sua importância para o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a revisão da literatura examina modelos teóricos e metodológicos utilizados em pesquisas anteriores.

O Capítulo 3 deste trabalho descreveu o processo metodológico empregado na pesquisa de clima organizacional. Este capítulo abordou a natureza da pesquisa, onde foi abordado o método de delineamento quantitativo descritivo, com caráter aplicado, envolvendo todos os colaboradores da empresa como população alvo. Também foram apresentados os métodos de coleta de dados, incluindo as ferramentas utilizadas, como questionários com perguntas abertas e fechadas aplicadas aos colaboradores, a fim de obter informações mais precisas para fornecer resultados exatos.

No Capítulo 4, foi abordada a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de clima e também as sugestões de melhorias referente aos problemas encontrados dentro da empresa.

No Capítulo 5, foram apresentadas as considerações finais do trabalho, nas quais constam os fatores positivos que motivam os colaboradores e os pontos de atenção que a empresa deve focar para melhorar o clima interno e o engajamento dos colaboradores.

1.1 Tema de estudo

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para avaliar a percepção dos colaboradores sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Por meio dessa pesquisa, é possível identificar

pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, permitindo à gestão implementar ações que promovam um ambiente mais harmonioso e produtivo. Além disso, a pesquisa de clima contribui para a tomada de decisões baseadas em dados, fortalece a comunicação interna e aumenta o engajamento dos colaboradores, resultando em maior satisfação e produtividade. Portanto, compreender e gerenciar o clima organizacional é essencial para o sucesso e o bem-estar da empresa.

Motivação significa motivo para a ação. "Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem à propensão a um determinado comportamento". No ambiente organizacional, a motivação é o processo de estimular um empregado para que empreenda ações que irão preencher uma necessidade ou desejo individual, mas que estará sintonizada com um determinado comportamento ou meta almejada pela empresa. (JOHANN, 2013, p.40)

No setor supermercadista, onde a dinâmica de trabalho é intensa, a rotatividade é elevada e a exigência por agilidade e qualidade no atendimento é constante, o clima organizacional assume papel ainda mais relevante. Entretanto, existem dificuldades e lacunas importantes nesse contexto que precisam ser exploradas. Entre os principais obstáculos estão a comunicação deficiente entre equipes, a sobrecarga de trabalho em períodos de pico, a falta de reconhecimento adequado e as limitações na capacitação dos colaboradores. Essas fragilidades impactam diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários, refletindo-se em problemas como aumento do absenteísmo, queda na produtividade e insatisfação generalizada.

A ausência de uma pesquisa de clima organizacional no Supermercado Sebold dificulta o diagnóstico dessas questões, impedindo a identificação precisa dos fatores que geram insatisfação e turnover. Isso representa uma oportunidade perdida para implementar estratégias eficazes de retenção e desenvolvimento da equipe, capazes de reverter o quadro atual e melhorar o ambiente interno.

Investir em uma pesquisa de clima organizacional permite à empresa compreender melhor as necessidades e expectativas da equipe, promovendo ações que aumentem o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Além disso, essa

prática contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, alinhando os valores da empresa ao bem-estar dos funcionários e à excelência no atendimento ao cliente. Portanto, a implementação de uma pesquisa de clima organizacional configura-se como uma estratégia relevante e necessária para aprimorar o ambiente de trabalho e impulsionar o sucesso e a sustentabilidade do supermercado Sebold.

Além disso, a não resolução desses problemas pode acarretar consequências graves para a empresa, afetando sua competitividade no mercado. Um clima organizacional desfavorável pode prejudicar a qualidade do atendimento ao cliente, comprometer a imagem institucional e reduzir a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo. A insatisfação dos funcionários pode levar a altos índices de absenteísmo, impactando a continuidade das operações e a qualidade do serviço oferecido. Como a pesquisa de clima organizacional pode contribuir para a melhoria da motivação dos colaboradores e no turnover do supermercado Sebold?

1.2 A empresa

O Supermercado Sebold, situado em Ituporanga, Santa Catarina, iniciou suas atividades em agosto de 1984 com a fundação da empresa Lindolpho Sebold ME. A operação teve início em uma pequena casa de madeira de 48 metros quadrados, equipada com vasilhames e um balcão emprestado de um bar que havia fechado. O estoque inicial era composto por alguns litros de pinga de barril, fumo em corda, cervejas, refrigerantes e algumas bebidas quentes. Inicialmente, o local funcionava exclusivamente como bar. No entanto, atendendo ao pedido dos clientes, passou a oferecer produtos como linguiça, ovos, café e açúcar em quilo, atendendo às necessidades de última hora da comunidade local. Assim, iniciou-se uma pequena mercearia, abastecida pelo Supermercado Theiss, que existia na cidade na época.

Em agosto de 1990, exatamente seis anos após a fundação da empresa, faleceu o fundador Lindolpho Sebold. Sua esposa, Maria Thusnelda Bilk Sebold, e seu filho, Cesar Sebold, assumiram a continuidade dos negócios. Em novembro de 1990, a empresa foi formalmente reestruturada, sendo encerrada a razão social

“Lindolpho Sebold ME” e fundada a “Sebold Comércio de Alimentos Ltda.”, que até hoje opera com o nome fantasia de Supermercado Sebold.

Com o crescimento e a busca por aprimoramento contínuo, o Supermercado Sebold passou a fazer parte da rede de supermercados “Mastervale”. Essa associação proporcionou à empresa acesso a melhores condições de compra, maior variedade de produtos e aprimoramento na gestão, refletindo diretamente na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Atualmente, a empresa conta com uma equipe de 22 colaboradores, comprometidos em oferecer um atendimento de qualidade aos clientes. Ao longo de sua trajetória, o Supermercado Sebold tem se dedicado à constante melhoria de seus serviços e produtos, buscando sempre a satisfação de seus clientes e o fortalecimento da comunidade local.

Figura 1 – Foto do Supermercado Sebold



Fonte: Google Maps, (2025).

1.2.1 Estrutura da empresa

O Supermercado Sebold, localizado na cidade de Ituporanga, destaca-se como uma das principais referências no setor de varejo alimentar da região. Com uma trajetória que remonta a mais de três décadas, a empresa consolidou-se como um estabelecimento de confiança, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços para atender às necessidades de seus clientes. Atualmente, o Supermercado Sebold conta com uma equipe de 22 colaboradores, cuja dedicação e profissionalismo são fundamentais para o sucesso e crescimento contínuo da organização. Cada membro da equipe desempenha um papel essencial, contribuindo com suas habilidades e competências para a excelência no atendimento e na operação diária do supermercado.

A seguir, apresenta-se a distribuição funcional dos colaboradores, evidenciando a estrutura organizacional que sustenta as atividades da empresa:

Quadro 1 - Quantidade de colaboradores por setor

Supermercado Sebold	
Setor	Quantidade de Colaboradores
Coordenação Administrativa	1
Auxiliar Administrativo	2
Fiscal de Caixa	3
Atendente de Caixa	1
Conferente	1
Repositor de Prateleira	5
Repositor em Experiência	1
Entregador	2
Açougueiro	2
Açougueiro terceirizado	1
Padeiro	1
Atendente de Padaria	1
Faxineira terceirizada	1
TOTAL	22

Fonte: Dados da empresa, (2025).

1.3 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional reveste-se de extrema importância nas empresas, uma vez que reflete as percepções, interações e o grau de satisfação dos colaboradores diante do ambiente em que atuam. De acordo com Chiavenato (2004, p. 440), “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”. Em outras palavras, esse clima pode variar de acolhedor e motivador a hostil e desmotivador, traduzindo-se em aumento ou queda no engajamento, afetando não apenas a produtividade, mas também a rotatividade. No contexto dos supermercados, em que as demandas operacionais são intensas e a convivência entre equipes é constante, um clima positivo pode significar maior permanência dos colaboradores, enquanto um clima desfavorável pode acelerar o turnover, elevando custos e prejudicando o desempenho global da empresa.

A rotatividade de funcionários é um fenômeno que impacta diretamente a produtividade, os custos operacionais e o clima organizacional de uma empresa. No setor supermercadista, essa questão torna-se ainda mais relevante, considerando o alto número de colaboradores e a intensa rotina de trabalho. Entender os fatores que influenciam o clima organizacional e a satisfação do colaborador pode ajudar a identificar possíveis causas da rotatividade, permitindo que a empresa desenvolva estratégias mais eficazes para retenção de talentos e melhoria do ambiente de trabalho.

Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender como o clima organizacional influencia a permanência dos funcionários em um supermercado, contribuindo para uma gestão mais eficiente de pessoas. Além disso, os resultados obtidos poderão servir de base para futuras decisões da empresa, visando não apenas a redução da rotatividade, mas também o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores. Espera-se que, ao promover um ambiente mais saudável e motivador, a empresa também melhore sua eficiência interna, a qualidade do atendimento ao consumidor e, conseqüentemente, sua imagem e competitividade no mercado.

Sob o ponto de vista acadêmico, a pesquisa é relevante por possibilitar a aplicação prática de conceitos estudados durante o curso de Administração, relacionando teoria e prática em um contexto real de mercado. Também evidencia o papel da universidade como agente formador de profissionais conscientes da realidade organizacional e como promotora de pesquisas aplicadas, que buscam soluções concretas para problemas enfrentados pelas empresas locais.

Além disso, este estudo é de grande importância para a acadêmica, que busca a colação de grau em Bacharelado em Administração pela Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), fortalecendo sua formação crítica, ética e técnica diante dos desafios da gestão contemporânea.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional no Supermercado Sebold

1.4.2 Objetivos específicos

- Aplicar uma pesquisa de Clima organizacional
- Identificar áreas de satisfação e insatisfação dos colaboradores
- Apontar sugestões de melhorias

2 Revisão de Literatura

Para realizar este trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como base teórica. Esse tipo de pesquisa consiste em estudar materiais já publicados, como livros, artigos e trabalhos acadêmicos. Segundo Severino (2017), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. ” Dessa forma, a pesquisa bibliográfica permite conhecer e analisar as ideias que já foram estudadas, ajudando a criar uma base sólida para o trabalho. Por isso, este estudo tem como objetivo reunir informações sobre o clima organizacional, explicando seus principais conceitos e os fatores que o influenciam, para mostrar sua importância para o bom funcionamento das empresas.

2.1 Comportamento Organizacional

Compreender o comportamento das pessoas dentro das organizações é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Esse conhecimento permite à gestão desenvolver estratégias mais adequadas para lidar com a equipe, melhorar a comunicação interna, fortalecer a cultura organizacional e aumentar o desempenho coletivo. Nesse contexto, destaca-se a importância do clima organizacional, pois ele reflete diretamente como os colaboradores percebem o ambiente em que trabalham e influencia sua motivação e produtividade.

O comportamento organizacional é uma ciência interdisciplinar que estuda a dinâmica de como as pessoas e grupos se comportam e se relacionam no âmbito das organizações e, também, como os indivíduos e grupos interagem com a própria organização da qual fazem parte. Portanto, o comportamento organizacional é o campo de

estudos que analisa a interação humana no ambiente interno das organizações.

(JOHANN, 2013, p.2)

2.1.1 Variáveis Dependentes

Segundo Robbins (2005, p. 21), “as variáveis dependentes são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator”. Em outras palavras, essas variáveis representam os resultados ou efeitos observados dentro de uma organização e estão diretamente relacionadas a influências internas ou externas, ou seja, dependem de outras variáveis para ocorrer. Elas são fundamentais para a análise do comportamento organizacional, pois permitem avaliar os impactos das decisões gerenciais e das condições de trabalho sobre o desempenho e a atitude dos colaboradores.

Entre os principais exemplos de variáveis dependentes, Robbins destaca a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a cidadania organizacional. A produtividade está ligada ao nível de desempenho apresentado pelos indivíduos ou grupos; o absenteísmo refere-se à frequência com que os funcionários faltam ao trabalho; a rotatividade diz respeito à taxa de saída e substituição de colaboradores; e a cidadania organizacional refere-se a comportamentos voluntários e positivos que vão além das exigências formais do cargo, contribuindo para o bom funcionamento da organização.

2.1.2 Variáveis Independentes

Além das variáveis dependentes, que representam os resultados observados nas organizações, é fundamental compreender os fatores que as influenciam: as variáveis independentes. Segundo Robbins (2005, p. 23), “uma variável independente é a suposta causa de algumas mudanças em variável dependente”. Em outras palavras, são os elementos que provocam ou contribuem para alterações nos comportamentos e nas respostas organizacionais. Dentre os principais exemplos,

destacam-se a motivação, o estilo de liderança, a cultura organizacional, o clima interno e os processos de comunicação. Esses fatores são considerados determinantes no desempenho dos colaboradores e na dinâmica organizacional como um todo. Ao identificar e analisar essas variáveis, os gestores podem atuar de forma mais estratégica na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados aos objetivos da organização.

Ao compreender que as variáveis independentes são fatores que influenciam diretamente os resultados organizacionais, é importante destacar que essas variáveis podem ser analisadas em diferentes níveis dentro da estrutura da organização. Essa divisão permite uma visão mais detalhada e eficaz sobre como os comportamentos se manifestam e se inter-relacionam no ambiente de trabalho. No estudo do comportamento organizacional, as variáveis independentes podem ser classificadas em três níveis principais: o nível do indivíduo, o nível do grupo e o nível do sistema organizacional.

No nível individual, consideram-se fatores como personalidade, valores, atitudes, motivação, percepção e aprendizagem, que influenciam diretamente a maneira como cada colaborador se comporta no ambiente de trabalho. No nível do grupo, destacam-se as dinâmicas de equipe, os papéis desempenhados, os processos de comunicação, os estilos de liderança e os conflitos interpessoais, que afetam o desempenho coletivo e a interação entre os membros da organização. Já no nível do sistema organizacional, analisam-se aspectos mais amplos, como a cultura organizacional, a estrutura da empresa, as políticas internas e o clima organizacional, os quais moldam o comportamento dos grupos e indivíduos.

A compreensão desses três níveis permite uma análise mais completa e estratégica do ambiente organizacional, facilitando intervenções eficazes para promover o desenvolvimento e a eficácia da organização.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é um tema importante dentro da área de gestão de pessoas, pois está diretamente relacionado à motivação, à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Compreender como os funcionários percebem o ambiente de trabalho permite à organização identificar aspectos positivos que devem

ser mantidos, bem como pontos que precisam ser melhorados. Essa percepção influencia diretamente na produtividade, no engajamento e na permanência dos profissionais na empresa.

Segundo Ricardo Luz (2003), o clima organizacional representa o estado emocional ou o nível de satisfação dos funcionários em uma empresa em determinado momento. Trata-se, portanto, de uma sensação coletiva, que pode variar conforme a forma como os gestores se comunicam, reconhecem os esforços e promovem um ambiente saudável. Como afirma Ferreira (2013, p. 47), “se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham. ”

De modo geral, o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como o estilo de liderança, a comunicação interna, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento entre colegas, a cultura da empresa e o reconhecimento das contribuições individuais. Esses elementos impactam diretamente na forma como os colaboradores se sentem dentro da organização. Um clima positivo tende a aumentar o comprometimento, reduzir o estresse e melhorar o desempenho. Por outro lado, um clima negativo pode gerar insatisfação, aumento do absenteísmo e maior rotatividade de funcionários.

Dessa forma, estudar o clima organizacional é essencial para que a empresa compreenda melhor sua realidade interna e desenvolva estratégias para promover um ambiente mais acolhedor, produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais e humanos.

2.3 Modelos de Estudos de Clima Organizacional

Os modelos de estudo de clima organizacional são ferramentas importantes para analisar e compreender como diferentes fatores internos influenciam o ambiente de trabalho e, consequentemente, o comportamento dos colaboradores. Esses modelos ajudam a estruturar a análise do clima por meio da identificação de variáveis que podem afetar a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho, como liderança, comunicação, reconhecimento, entre outros. Segundo Kotter e Heskett (1992), “a aplicação de modelos teóricos na pesquisa de clima facilita o entendimento

das relações causais entre variáveis organizacionais e o impacto no desempenho dos colaboradores. ” Isso significa que os modelos contribuem para organizar as informações coletadas de forma mais clara, permitindo identificar causas e efeitos dentro da organização. Ao adotar um modelo teórico, a empresa pode ter uma visão mais estratégica sobre seu ambiente interno, o que favorece a tomada de decisões voltadas à melhoria do clima e ao alcance de melhores resultados organizacionais.

2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo proposto por Litwin e Stringer (1968) tem como base um questionário estruturado em nove dimensões, com o objetivo de compreender como os colaboradores percebem o ambiente organizacional. As dimensões abordam aspectos fundamentais da rotina de trabalho:

- **Estrutura:** Refere-se à forma como os funcionários enxergam as regras, procedimentos e restrições que impactam suas atividades diárias.
- **Responsabilidade:** Avalia o nível de autonomia e liberdade que os trabalhadores sentem ao tomar decisões em seu dia a dia.
- **Desafio:** Mede o grau de risco e exigência percebido pelos colaboradores em suas tarefas e decisões.
- **Recompensa:** Observa a percepção sobre os incentivos oferecidos pela organização e se as recompensas são justas e motivadoras.
- **Relacionamento:** Analisa o sentimento de colaboração e amizade entre os colegas de trabalho.
- **Cooperação:** Trata da percepção de apoio mútuo tanto entre pares quanto entre diferentes níveis hierárquicos.
- **Conflito:** Considera como os funcionários percebem a abertura para opiniões diferentes e os métodos utilizados para lidar com os conflitos internos.
- **Identidade:** Examina o senso de pertencimento do funcionário à organização e o alinhamento de seus valores com os objetivos da empresa.
- **Padrões:** Reflete a importância atribuída pela organização ao cumprimento de normas, metas e processos como parte de sua cultura.

2.3.2 Modelo de Kolb

O modelo desenvolvido por Kolb (1986) propõe a análise do clima organizacional a partir de sete indicadores principais. Três deles (responsabilidade, recompensas e padrões) são semelhantes aos utilizados por Litwin e Stringer. Os demais indicadores introduzem novas perspectivas:

- **Conformidade:** Avalia até que ponto os funcionários sentem-se obrigados a seguir regras e políticas, mesmo que isso limite sua autonomia.
- **Transparência Organizacional:** Refere-se à clareza das estruturas, objetivos e diretrizes da organização, contrastando com um ambiente desorganizado e confuso.
- **Cordialidade e Suporte:** Trata da percepção de um ambiente acolhedor, onde a confiança mútua e a ajuda entre os colegas são valorizadas.
- **Liderança:** Observa a aceitação da liderança dentro da organização, o reconhecimento da autoridade de pessoas qualificadas e a disposição dos membros em assumir papéis de liderança quando necessário, sem dependência excessiva de figuras centrais.

2.3.3 Modelo de Sbragi

Com base em uma pesquisa realizada em uma instituição pública de pesquisa, Sbragia (1983) propôs um modelo mais abrangente, composto por vinte variáveis que influenciam o clima organizacional. Além de elementos como estrutura, recompensas, identidade, cooperação, padrões, conformidade e conflitos, o modelo inclui outras dimensões importantes:

- **Estado de Tensão:** Analisa se as decisões no ambiente de trabalho são baseadas em lógica ou são dominadas por pressões emocionais.
- **Ênfase na Participação:** Avalia o quanto os colaboradores são ouvidos e envolvidos nas decisões da organização.

- **Proximidade da Supervisão:** Refere-se à autonomia dos trabalhadores em suas tarefas e ao grau de controle exercido pela gestão.
- **Consideração Humana:** Observa como os funcionários são tratados — se com respeito e valorização pessoal ou apenas como recursos produtivos.
- **Autonomia Percebida:** Mede a sensação dos funcionários de que podem agir com independência e confiança em suas decisões.
- **Prestígio Obtido:** Relaciona-se à imagem e ao valor percebido pelos trabalhadores por fazerem parte da organização.
- **Tolerância Demonstrada:** Refere-se à forma como os erros são tratados — se com rigidez ou com uma abordagem construtiva e compreensiva.
- **Clareza Percebida:** Analisa o nível de informação e entendimento que os colaboradores têm sobre as normas, expectativas e caminhos para o crescimento profissional.
- **Justiça Prevalente:** Avalia se os critérios de decisões são baseados em mérito, competência e desempenho, e não em favoritismo ou fatores pessoais.
- **Condições de Progresso:** Trata da percepção sobre as oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização.
- **Apoio Logístico Oferecido:** Refere-se à existência de recursos, ferramentas e condições adequadas para a realização eficaz do trabalho.
- **Reconhecimento Recebido:** Analisa se o desempenho acima da média é percebido e valorizado pela organização.
- **Forma de Controle:** Verifica se a organização utiliza indicadores e dados para promover a melhoria contínua, em vez de práticas punitivas e autoritárias.

2.3.4 Modelo de Coda

Roberto Coda (1997) desenvolveu seu modelo de clima organizacional a partir de estudos sobre motivação e liderança realizados em cinco grandes organizações brasileiras, tanto do setor público quanto do privado. O modelo entende o clima

organizacional como um elemento que medeia a relação entre os sistemas organizacionais e os resultados dos colaboradores. Os principais componentes do modelo são:

- **Liderança:** Refere-se ao estilo e à forma como os gestores influenciam e orientam suas equipes, impactando diretamente a motivação dos colaboradores.
- **Normas organizacionais:** Engloba as regras, valores e padrões formais e informais que regulam o comportamento dentro da organização.
- **Comunicação:** Avalia o fluxo de informações entre os membros da organização, destacando a clareza e a transparência na transmissão dos objetivos e orientações.
- **Recompensas:** Trata do reconhecimento, valorização e incentivos oferecidos aos funcionários em função do desempenho e do cumprimento de metas.

Esse modelo destaca que a percepção dos colaboradores sobre esses fatores influencia seu comportamento, satisfação e desempenho, sendo fundamental para a criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Assim, o modelo de Coda auxilia gestores a compreenderem melhor o clima organizacional e a utilizá-lo como uma ferramenta estratégica para alcançar melhores resultados.

2.3.5 Modelo de Bispo

O modelo de clima organizacional proposto por Reinaldo O. Bispo (2006) considera que o clima organizacional é influenciado pelas percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Bispo estrutura seu modelo com base em oito dimensões que afetam diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos indivíduos. O foco do modelo está na interpretação subjetiva dos funcionários quanto às práticas organizacionais, propondo que o clima é um reflexo direto das interações diárias e da forma como os membros da organização experienciam seu ambiente. São oito as dimensões propostas por Bispo:

- **Políticas e Diretrizes Organizacionais:** Refere-se à clareza, coerência e justiça percebidas nas normas e estratégias adotadas pela organização.
- **Estilo de Liderança:** Avalia como os líderes conduzem suas equipes, o grau de abertura ao diálogo, apoio e confiança entre líderes e liderados.
- **Comunicação:** Trata da qualidade, fluidez e transparência da comunicação dentro da organização, incluindo o fluxo de informações formais e informais.
- **Reconhecimento Profissional:** Observa se os esforços e resultados dos colaboradores são percebidos e valorizados de forma justa.
- **Relações Interpessoais:** Analisa o clima social entre os membros da organização, considerando respeito, cooperação, empatia e apoio mútuo.
- **Desenvolvimento Profissional:** Refere-se às oportunidades de capacitação, crescimento e aprendizado oferecidas aos funcionários.
- **Condições de Trabalho:** Trata da adequação do ambiente físico, disponibilidade de recursos e conforto no desempenho das atividades.
- **Equidade e Justiça Organizacional:** Avalia o quanto as práticas de gestão são percebidas como imparciais, éticas e baseadas no mérito.

O modelo de Bispo enfatiza que um clima organizacional saudável é resultado da convergência entre práticas organizacionais coerentes e a percepção positiva dos colaboradores. Ele sugere que os gestores devem estar atentos à escuta ativa e à melhoria contínua das dimensões acima, de modo a promover um ambiente motivador e produtivo.

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial para diagnosticar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, permitindo às organizações identificarem pontos fortes e fragilidades em sua cultura e práticas internas. Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima é um instrumento estratégico que oferece dados qualitativos e quantitativos sobre fatores que afetam a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho.

Bispo propõe um novo modelo de pesquisa de clima organizacional fundamentado na integração entre aspectos objetivos e subjetivos da experiência dos trabalhadores. Para ele, o clima organizacional não deve ser avaliado apenas por indicadores estruturais, mas também pela forma como os colaboradores interpretam e vivenciam as práticas institucionais no cotidiano.

O autor destaca que uma boa pesquisa de clima deve ser sistemática, com etapas bem definidas que envolvam:

- **Planejamento:** Definição dos objetivos da pesquisa, escopo de aplicação, elaboração do instrumento de coleta (questionário, entrevistas, grupos focais etc.) e seleção da amostra.
- **Coleta de Dados:** Aplicação dos instrumentos aos colaboradores, com garantia de anonimato, confidencialidade e liberdade de expressão, para assegurar respostas autênticas.
- **Análise dos Resultados:** Tratamento dos dados com rigor técnico, identificação de padrões de percepção, correlações entre variáveis e áreas críticas.
- **Devolutiva e Intervenção:** Apresentação dos resultados à gestão e aos colaboradores, com recomendações práticas para correção de problemas identificados e fortalecimento de aspectos positivos.

Bispo (2006) ainda argumenta que a eficácia de uma pesquisa de clima depende do comprometimento da alta liderança com o processo e da disposição para realizar mudanças com base nos resultados obtidos. A pesquisa deve ser encarada como um processo contínuo, e não como uma ação isolada, sendo fundamental para o alinhamento estratégico entre a gestão de pessoas e os objetivos organizacionais.

3 Método de Pesquisa

Neste capítulo, foram apresentados os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, com o objetivo de atingir as metas propostas e responder as questões principais do estudo. Foi descrito o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o método de tratamento dos dados. Segundo o livro *Técnicas de Pesquisa* de Eva Maria Lakatos e Marina Marconi 9ª edição, “São duas as finalidades da pesquisa, para Bunge (1972, p. 9): acumulação e compreensão dos fatos levantados. Esse levantamento de dados se faz por meio de hipóteses precisas, formuladas e aplicadas sob a forma de respostas às questões (problema da pesquisa) ”. Essa definição destaca a importância de seguir um processo organizado e rigoroso para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A metodologia foi uma parte essencial da pesquisa, pois descreve os caminhos escolhidos para alcançar os objetivos do estudo. É por meio dela que se define como a investigação foi conduzida, quais métodos foram utilizados e de que forma os dados foram coletados e analisados. Essa organização foi fundamental para garantir que os resultados obtidos sejam confiáveis e estejam de acordo com as questões propostas pela pesquisa.

Neste estudo, o foco foi analisar o clima organizacional do Supermercado Sebold, identificando áreas de satisfação e insatisfação, além de sugerir melhorias práticas para o ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi utilizado um formulário adaptado do modelo de Luz (2003) como instrumento de coleta de dados, o que permitirá reunir as informações de forma padronizada e objetiva, facilitando a análise quantitativa das respostas.

Com base nessa proposta, adotou-se um delineamento quantitativo descritivo, com caráter aplicado. Esse tipo de pesquisa é adequado quando se busca compreender e descrever as características de um fenômeno, sem interferir

diretamente nele. Diferente de outras abordagens, como a explicativa, a pesquisa descritiva se concentra em observar, registrar e organizar os dados por meio de técnicas estatísticas. Segundo Lakatos (2021, p. 89), pesquisas quantitativas descritivas “consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

Dessa forma, a combinação entre o caráter aplicado, o delineamento quantitativo descritivo e o uso do formulário como instrumento de coleta garante que a pesquisa seja conduzida de maneira objetiva e sistemática. Com essa estrutura metodológica, espera-se obter dados relevantes que contribuam para a compreensão do clima organizacional e que possam subsidiar ações práticas de melhoria no ambiente de trabalho, atendendo aos objetivos propostos por este estudo.

3.2 Universo da Pesquisa

O universo desta pesquisa é formado pelos colaboradores de um supermercado localizado na cidade de Ituporanga, no estado de Santa Catarina. A escolha desse local se justificou pelo interesse em compreender como os funcionários percebem o clima organizacional dentro de um ambiente de trabalho dinâmico e em constante interação com o público. Segundo Litwin e Stringer Jr. (1968, p. 23), o clima organizacional pode ser entendido como “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. Dessa forma, a análise do clima no contexto específico deste supermercado permitirá identificar como as percepções dos colaboradores influenciam seu bem-estar e desempenho no ambiente laboral.

A amostra foi composta por cerca de 22 colaboradores do supermercado Sebold, em Ituporanga. A seleção dos participantes foi feita de forma não probabilística por conveniência, ou seja, foram convidados a participar aqueles que estiverem disponíveis e dispostos. Foram incluídos colaboradores de diferentes

setores da empresa, como atendimento, reposição, caixa, administrativo, entre outros, para garantir uma visão geral do clima organizacional.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e duas abertas, elaborado para atender aos objetivos da pesquisa. O questionário abordou aspectos específicos do clima organizacional, como a satisfação com o ambiente de trabalho, as condições de comunicação, liderança e outros fatores que influenciam o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. A aplicação foi feita de forma presencial ou digital, dependendo da disponibilidade dos participantes, garantindo maior flexibilidade e acesso às respostas.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2025. A pesquisa foi aplicada na data de 29 de setembro de 2025 a 4 de outubro de 2025, obtendo 21 respostas de 22 funcionários ativos, pois um dos colaboradores estava de férias neste período. Abaixo segue a peça de divulgação usada para coletas de dados.

Figura 2 - Peça de divulgação



Fonte: Elaborada pela autora, (2025).

Após a coleta dos dados, foi realizada uma análise descritiva das respostas. As informações obtidas foram organizadas de forma sistemática, por meio de tabelas e gráficos, permitindo a visualização clara dos resultados. Utilizando estatísticas descritivas, como médias, frequências e percentuais, foi possível identificar padrões e tendências nas percepções dos colaboradores, proporcionando uma compreensão detalhada das áreas de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Essa abordagem quantitativa permitiu uma análise objetiva e confiável dos dados, fornecendo subsídios para a implementação de melhorias no clima organizacional. Seguindo o conceito de clima organizacional, segundo Santos (2021, p. 27), "para uns, ele pode ser adequado, enquanto para outros pode não o ser. Dessa forma, é possível aventar que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo." Isso mostra que o clima organizacional deve ser entendido não apenas pelas características da empresa, mas também pelas percepções e necessidades dos colaboradores. Ao considerar essas diferentes visões, é possível encontrar formas mais eficazes de melhorar o ambiente de trabalho, levando em conta tanto os aspectos da organização quanto os indivíduos.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A análise do ambiente de trabalho buscou observar e avaliar fatores físicos, culturais e sociais que influenciam a rotina e o desempenho da empresa. Nessa primeira etapa, procurou-se entender questões relacionadas aos equipamentos, à segurança, ao respeito entre os colegas e ao trabalho em equipe, com o objetivo de promover um ambiente saudável e produtivo.

4.1.1 Ambiente de trabalho

Neste item foi avaliado a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho em geral, para cada um exercer sua função de forma adequada.

Quadro 2 - Ambiente adequado

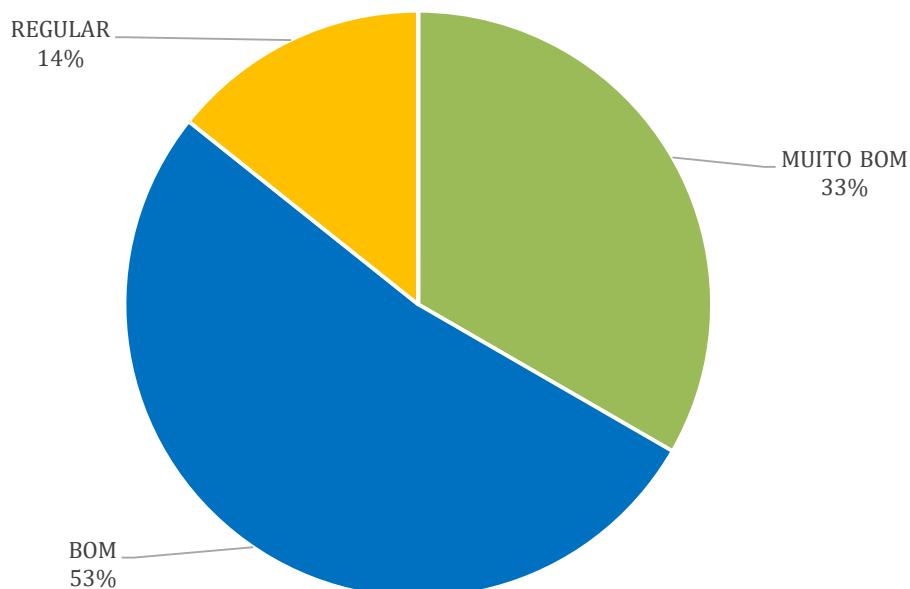
Alternativas	Quantidade	%
Muito bom	7	33%
Bom	11	53%
Regular	3	14%
Ruim	0	0
Muito ruim	0	0

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O Gráfico 1 tem como objetivo demonstrar, em porcentagem, a opinião dos colaboradores em relação à percepção do ambiente de trabalho.

Gráfico 1 - Ambiente adequado

Quantidade em %



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

A partir das respostas obtidas, observou-se que, entre os 21 colaboradores participantes, 53% consideram o ambiente de trabalho bom, 33% o avaliam como muito bom e 14% o classificam como regular. Esses resultados indicam que a maioria dos colaboradores percebe o ambiente de trabalho de forma positiva, o que reflete uma boa estrutura física e um clima organizacional favorável ao desempenho das atividades. Um ambiente de trabalho adequado contribui diretamente para a qualidade do clima organizacional, pois influencia fatores como satisfação, motivação e produtividade. Quando os colaboradores se sentem seguros e confortáveis, há maior envolvimento nas tarefas e melhor interação entre as equipes, fortalecendo a harmonia e a cooperação dentro da organização. Assim, os resultados demonstram que a empresa vem proporcionando um espaço favorável, o que impacta positivamente o desempenho e a convivência no ambiente de trabalho.

4.1.2 Condições adequadas de trabalho

Nesta questão, buscou-se analisar através das respostas dos colaboradores se as condições de trabalho são adequadas, sendo fornecidos estrutura, equipamentos e materiais para o desenvolvimento de suas funções.

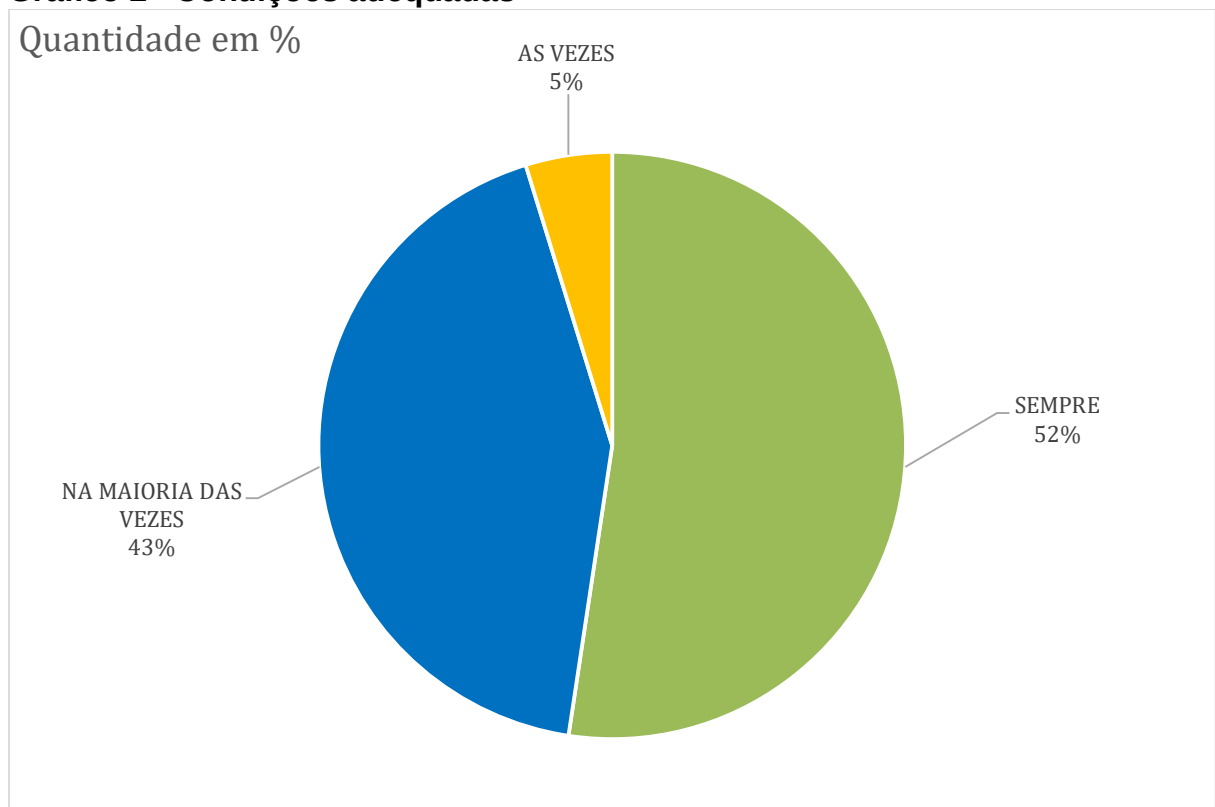
Quadro 3 - Condições adequadas

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	11	52%
Na maioria das vezes	9	43%
Às vezes	1	5%
Raramente	0	0
Nunca	0	0

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O Gráfico 2 tem como objetivo demonstrar, em porcentagem, a opinião dos colaboradores referente a percepção de boas condições de trabalho.

Gráfico 2 - Condições adequadas



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No quesito condições adequadas para a realização das atividades, observa-se que, das 21 respostas obtidas, 52% dos colaboradores afirmam que sempre encontram essas condições, enquanto 43% indicam que isso ocorre na maioria das vezes. Apenas 5%, ou seja, uma pessoa, respondeu que essas condições aparecem às vezes. Esses dados indicam que o ambiente de trabalho oferece condições favoráveis para a realização das atividades na percepção da maioria dos colaboradores. Condições adequadas, como infraestrutura, recursos e ambiente físico apropriado, são fundamentais para garantir o bem-estar, a produtividade e a satisfação no trabalho. A predominância das respostas positivas sugere que a organização tem investido para manter um ambiente que contribui para o desempenho eficiente e o conforto dos seus funcionários.

4.1.2.1 Melhoria nas condições de trabalho

Nessa questão buscou-se listar sugestões para melhoria nas condições de trabalho na visão dos colaboradores.

Quadro 4 - Melhoria nas condições de trabalho

Melhoria nas esteiras das operadoras de caixa (3)
Troca de máquinas antigas principalmente de corte de carne (1)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No quadro acima, pode-se analisar 2 sugestões de melhorias listadas pelos colaboradores que acreditam que as condições de trabalho seriam melhores caso a empresa corrigisse as falhas nessas situações: as esteiras das operadoras de caixa precisam de melhorias e conserto, juntamente da troca de equipamentos muito antigos, como a máquina de corte de carne.

4.1.3 Respeito entre colegas de trabalho

Neste item, buscou-se saber se há um relacionamento de respeito entre os colegas de trabalho.

Quadro 5 - Respeito entre colegas de trabalho

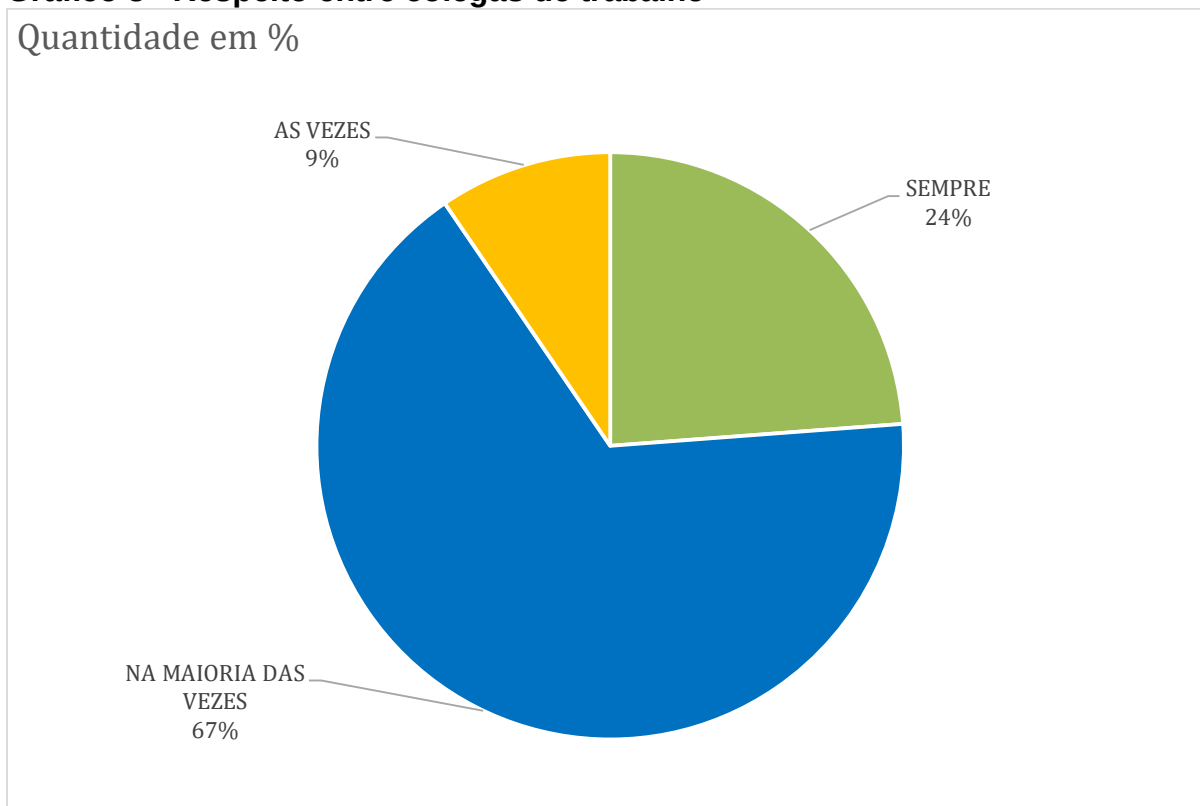
Alternativas	Quantidade	%
Sempre	5	24%
Na maioria das vezes	14	67%
Às vezes	2	9%
Raramente	0	0
Nunca	0	0

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 3 apresenta a quantidade em porcentagem das opiniões dos colaboradores entrevistados em relação ao respeito dentro do ambiente de trabalho.

Gráfico 3 - Respeito entre colegas de trabalho

Quantidade em %



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação aos resultados obtidos no gráfico acima, observou-se que grande parte dos 21 respondentes concorda que na maioria das vezes existe um bom relacionamento de respeito entre os colaboradores, ou seja, 67% dos entrevistados. Identificou-se também que 24% de 21 colaboradores, concordam que sempre há respeito em relação à pergunta em questão. Entretanto, 9% dos entrevistados, ou seja, dois colaboradores concordam que as vezes há respeito entre os colegas de trabalho. O respeito dentro do ambiente de trabalho é muito importante para que os colaboradores se relacionem bem e consigam manter um ambiente saudável para a boa convivência e trabalho em equipe. Como vimos através do gráfico, a empresa

possui um bom resultado quando se trata do assunto, contribuindo favoravelmente para um ambiente saudável e respeitoso para que os colaboradores exerçam suas atividades diárias.

4.1.4 Relação de cooperação com os colegas de trabalho

Neste item, buscou-se saber se há um relacionamento de cooperação e trabalho em equipe entre os colegas de trabalho.

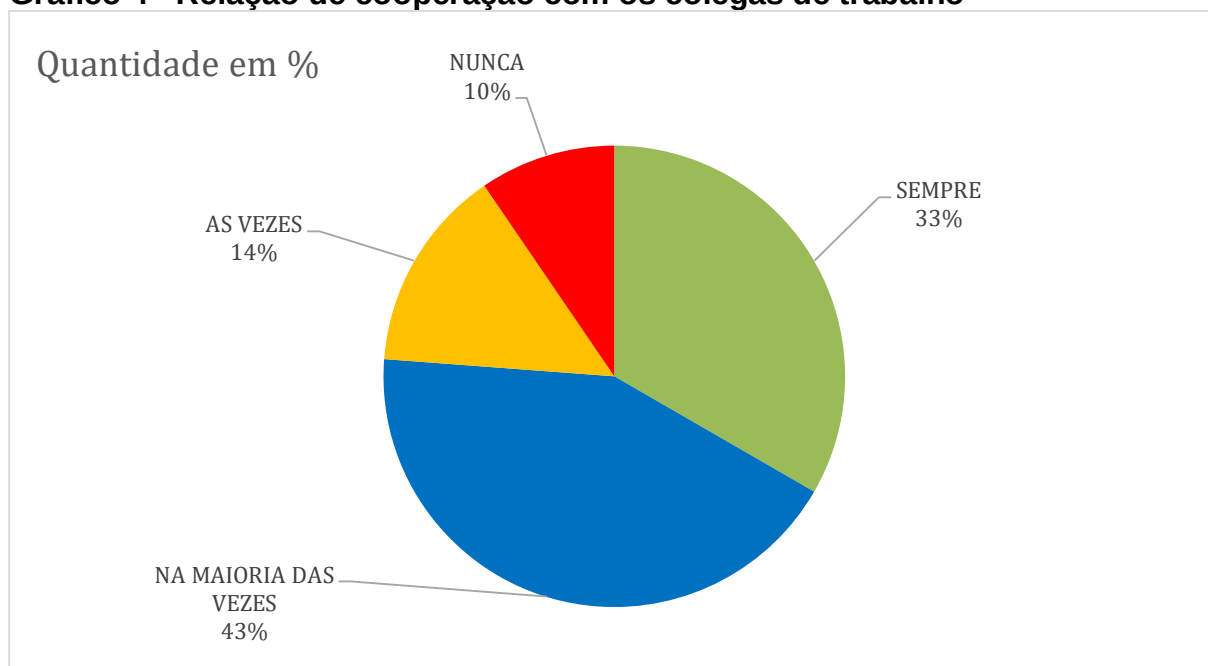
Quadro 6 - Relação de cooperação com os colegas de trabalho

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	7	33%
Na maioria das vezes	9	43%
Às vezes	3	14%
Raramente	0	0
Nunca	2	10%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 4 apresenta a quantidade em porcentagem das opiniões dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 4 - Relação de cooperação com os colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação aos resultados obtidos no gráfico acima, observou-se que grande parte dos 21 respondentes concorda que na maioria das vezes existe um bom relacionamento de trabalho em equipe entre os colaboradores, ou seja, 43% dos entrevistados. Identificou-se também que 33% de 21 colaboradores, concordam que sempre há cooperação em relação à pergunta em questão. Entretanto, 10% dos entrevistados, ou seja, 2 colaboradores concordam que nunca há colaboração entre os colegas de trabalho. A Cooperação, principalmente dentro dos setores afeta diretamente na satisfação dos colaboradores, pois sem ela a motivação em exercer suas tarefas acaba sendo afetada, junto com isso, o desempenho do funcionário é afetado negativamente. Através dos resultados do gráfico podemos concluir que existe um bom relacionamento de colaboração entre os colegas de trabalho.

4.1.5 Resumo da dimensão ambiente de trabalho

Em síntese, é possível fazer uma análise dos gráficos que demonstram a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho em que estão inseridos.

No gráfico 1, é possível observar uma porcentagem significativamente positiva em relação a um ambiente de trabalho adequado, tendo como resultado a quantia de 53% dos colaboradores que acreditam que o ambiente de trabalho em que passam a maior parte do seu dia, é adequado. Um resultado importante pensando no bem-estar dos funcionários.

No gráfico 2, observou-se a opinião dos colaboradores em relação aos seus equipamentos de trabalho que são fornecidos pela empresa. 52%, ou seja, mais da metade dos colaboradores concorda que os equipamentos que recebem para estarem desenvolvendo suas atividades são suficientes.

Já no gráfico 3, foram analisadas as opiniões dos colaboradores em relação ao respeito dentro do ambiente de trabalho, o qual impactou favoravelmente levando em conta 67% de colaboradores que concordam que na maioria das vezes há respeito entre os colegas de trabalho.

Já no gráfico 4, é possível observar uma porcentagem significativa das opiniões dos colaboradores entrevistados em relação a cooperação dentro do ambiente de

trabalho, sendo 43% dos entrevistados que concordam que existe cooperação entre os colegas de trabalho.

4.2 VIDA PROFISSIONAL

Nesta etapa importante, buscou-se resultados sobre a percepção dos colaboradores em relação a sua vida profissional, levando em consideração os temas: Oportunidade de crescimento, treinamentos e capacitações, e também indicação da empresa à terceiros.

4.2.1 Oportunidades de crescimento

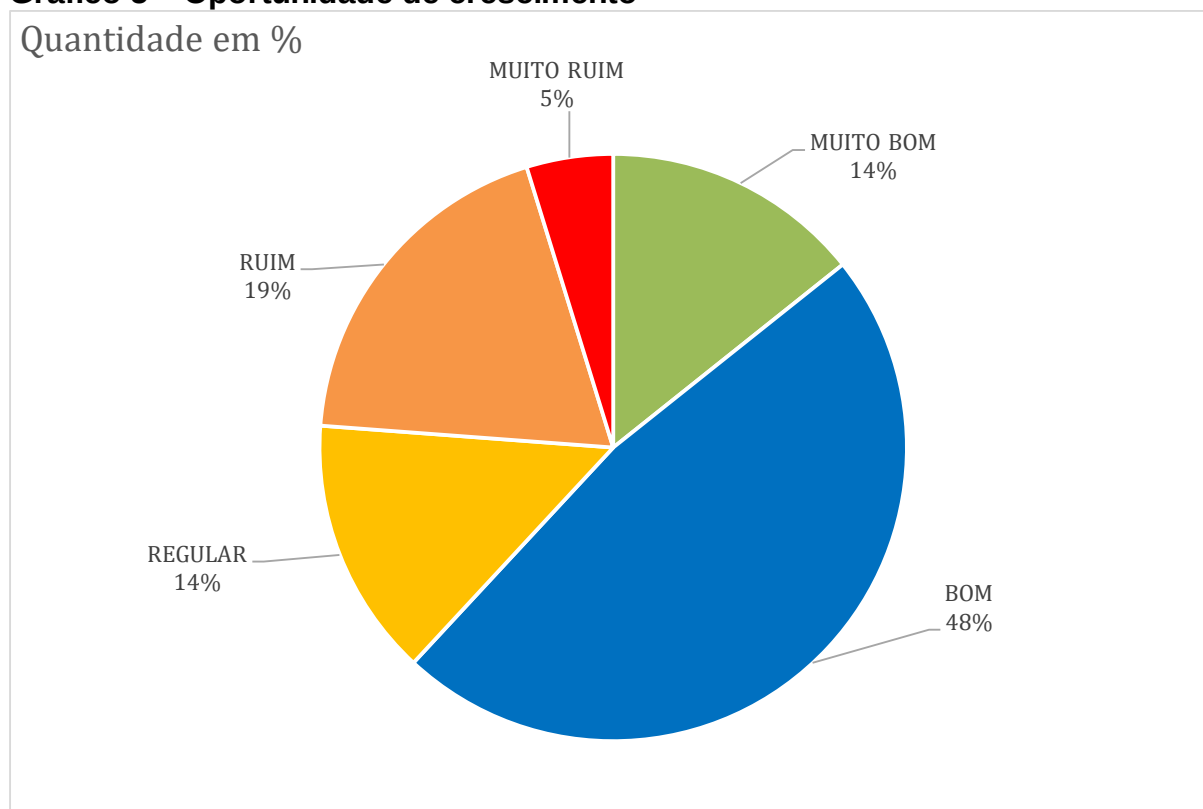
Nesta etapa, buscou-se saber se os colaboradores do supermercado Sebold sentem que sua trajetória na empresa está sendo bem-sucedida e acreditam que a empresa oferece boas oportunidades de crescimento.

Quadro 7 – Oportunidades de crescimento

Alternativas	Quantidade	%
Muito bom	3	14%
Bom	10	48%
Regular	3	14%
Ruim	4	19%
Muito ruim	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O Gráfico 5 mostra a porcentagem de colaboradores que acreditam que estão alcançando boas oportunidades de crescimento ao longo de sua trajetória na empresa.

Gráfico 5 – Oportunidade de crescimento

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação aos resultados apresentados no gráfico acima, 48% dos colaboradores afirmam que consideram boas as oportunidades de crescimento desempenhando suas atividades no supermercado Sebold. Outros 14% concordam totalmente que o cargo atual contribui para o sucesso em sua trajetória profissional. Por outro lado, 14% concordam parcialmente dessa visão, enquanto com uma porcentagem mais significativa, 19% discordam e cerca de 5% discorda totalmente, acreditando que suas funções na empresa não agregam sucesso à carreira e vida profissional.

4.2.2 Treinamentos e capacitações

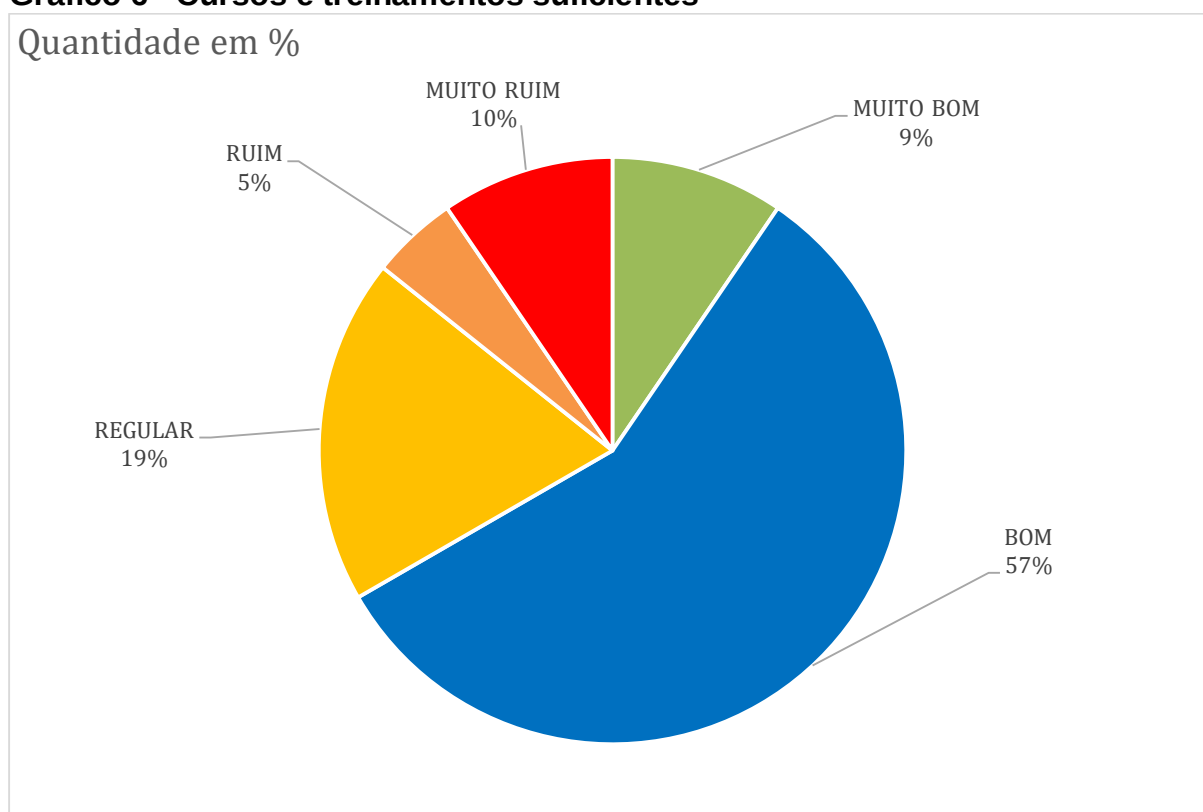
Esta questão teve como objetivo entender se os treinamentos e capacitações oferecidas são suficientes para o desempenho de suas funções dentro da empresa.

Quadro 8 - Cursos e treinamentos suficientes

Alternativas	Quantidade	%
Muito bom	2	9%
Bom	12	57%
Regular	4	19%
Ruim	1	5%
Muito ruim	2	10%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 6 tem como objetivo demonstrar em porcentagem de colaboradores que acreditam que os treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes para o desempenho adequado de suas funções ao longo do dia.

Gráfico 6 - Cursos e treinamentos suficientes

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Os resultados apresentados no gráfico mostram que 57% dos funcionários concordam que os treinamentos oferecidos pela empresa são suficientes, enquanto 19% consideram os treinamentos regulares. Em contrapartida, 10% discordam totalmente e 9% concordam totalmente. Em relação aos resultados que consideram os treinamentos ruins, foram totalizados em 5%. Esses dados indicam que a empresa está realizando um bom trabalho em relação aos treinamentos já implementados, uma vez que mais da metade dos resultados são positivos, pode-se concluir que os

colaboradores acreditam que eles são adequados para garantir um desempenho de excelência em suas atividades. Porém, é válido focar a atenção nos resultados negativos que não estão totalmente satisfeitos com os treinamentos oferecidos.

4.2.2.1 Sugestões de cursos e treinamentos

Neste tópico em forma de pergunta aberta, buscou-se sugestões dos colaboradores em relação a quais cursos e treinamentos eles gostariam e achariam necessário realizar para melhorar o desempenho nas atividades que exercem.

Quadro 9 - Sugestões de cursos e treinamentos

Cursos para aperfeiçoamento em determinado setor (4)
Curso motivacional (2)
Melhoria no treinamento de novos colaboradores (1)
Curso profissionalizante de corte de carne (1)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Com base nas 4 respostas mais frequentes, observou-se que a maioria dos cursos são voltados ao processo de aperfeiçoamento operacional, motivacional, juntamente a necessidade de melhoria nos treinamentos já oferecidos a novos colaboradores.

4.2.3 Indicação da empresa a terceiros.

Nesta pergunta, buscou-se entender se os colaboradores indicariam para amigos, conhecidos ou parentes como uma boa empresa para se trabalhar.

Quadro 10 - Indicação da empresa a terceiros

Alternativas	Quantidade	%
5	10	48%
4	8	38%
3	3	14%
2	0	0%
1	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 7 apresenta em porcentagem a resposta dos colaboradores entrevistados.

Gráfico 7 - Indicação da empresa a terceiros

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação aos resultados obtidos no gráfico acima, pode-se observar que dos 21 colaboradores que responderam, grande maioria indicaria a empresa tendo como nota “5” 48% e nota “4” 38%. Apenas 14% que corresponde a uma nota mediana “3” recomendaria o mercado para familiares, amigos e conhecidos. Levando em conta o feedback positivo das probabilidades de recomendação, o supermercado Sebold atinge boas expectativas.

4.2.4 Resumo da dimensão vida profissional

Em resumo, é possível observar alguns fatos relatados nas respostas dos colaboradores em relação a sua vida profissional.

No primeiro gráfico, observa-se que a maioria dos colaboradores 48% consideram que adquirem boas oportunidades de crescimento dentro da empresa, um resultado muito importante pois influencia diretamente na motivação dos funcionários e também auxilia no seu cotidiano dentro da empresa realizando suas tarefas com mais facilidade e praticidade.

No segundo gráfico, é possível analisar a percepção dos colaboradores referente aos treinamentos e capacitações que a empresa oferece, com base nas respostas positivas, mais da metade dos colaboradores 57% concordam que os treinamentos e capacitações ofertados pela empresa são suficientes e favoráveis, este resultado reflete de uma empresa capacitada que auxilia e direciona seus funcionários a entregarem sua melhor versão dentro do ambiente de trabalho.

No terceiro gráfico, foi analisado a probabilidade de os colaboradores indicarem a empresa como um bom lugar para trabalhar, alcançando um resultado positivamente expressivo, dos 21 colaboradores que responderam, 48% indicaria nota 5, contando com demais notas positivas e nenhuma nota negativa. Com este resultado pode-se entender que o supermercado Sebold é um bom lugar para se trabalhar e adquirir novas experiências que contribuem na jornada de trabalho e carreira profissional.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional define como uma empresa é organizada. Essa configuração afeta diretamente a comunicação e a tomada de decisões, influenciando sua capacidade de inovar e responder a desafios internos e externos. Nesta dimensão, buscou-se analisar se as pessoas entendem sobre os objetivos da empresa.

4.3.1 Comunicação eficiente

Neste tópico, procurou-se avaliar a comunicação entre os departamentos, se na visão dos colaboradores, a comunicação é eficiente e de fácil entendimento.

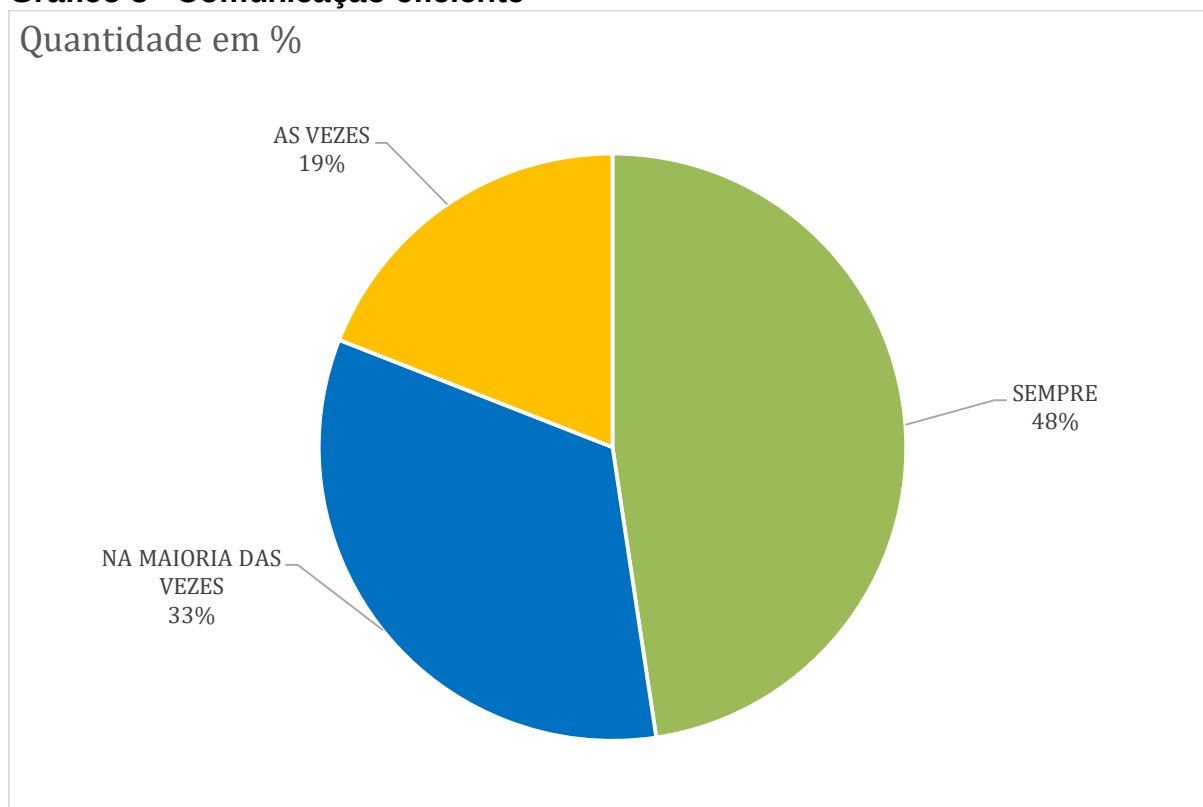
Quadro 11 - Comunicação eficiente

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	10	48%
Na maioria das vezes	7	33%
Às vezes	4	19%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico a seguir, sendo o gráfico de número 8, aborda a porcentagem de colaboradores que concordam ou discordam que a empresa aborda uma comunicação eficiente entre os departamentos.

Gráfico 8 - Comunicação eficiente



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico 8, em relação a comunicação eficiente, percebeu-se que houve um ótimo resultado em relação aos colaboradores que concordam que sempre, e na

maioria das vezes, existe uma boa comunicação entre os departamentos, sendo 81% de 21 pessoas. A minoria, sendo 19%, concordam parcialmente em relação a uma comunicação eficiente vinda dos departamentos.

4.3.1.1 Melhorias na comunicação

Nessa questão buscou-se listar sugestões para melhoria na comunicação interna da empresa na visão dos colaboradores.

Quadro 12 – Melhorias na comunicação

Ter uma comunicação mais clara e eficiente (1)
Comunicar o problema diretamente ao colaborador (1)
Se há dúvidas de outros setores, poderiam perguntar (1)
Os líderes de setor darem mais exemplo antes de cobrar (1)
Líderes mais presentes e ouvintes (1)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No quadro acima, pode-se analisar 5 melhorias listadas pelos colaboradores que acreditam que a comunicação falha nessas situações: Comunicação entre setores e líderes, falta de exemplo dos líderes de setor, e a falta da presença de uma liderança que ouve seus colaboradores.

4.3.2 Liderança

Neste item foi analisado como os colaboradores se relacionam com a liderança, entre assuntos como ser ouvido, relacionamento com os líderes e também o reconhecimento do trabalho do colaborador.

4.3.2.1 A liderança ouve os funcionários

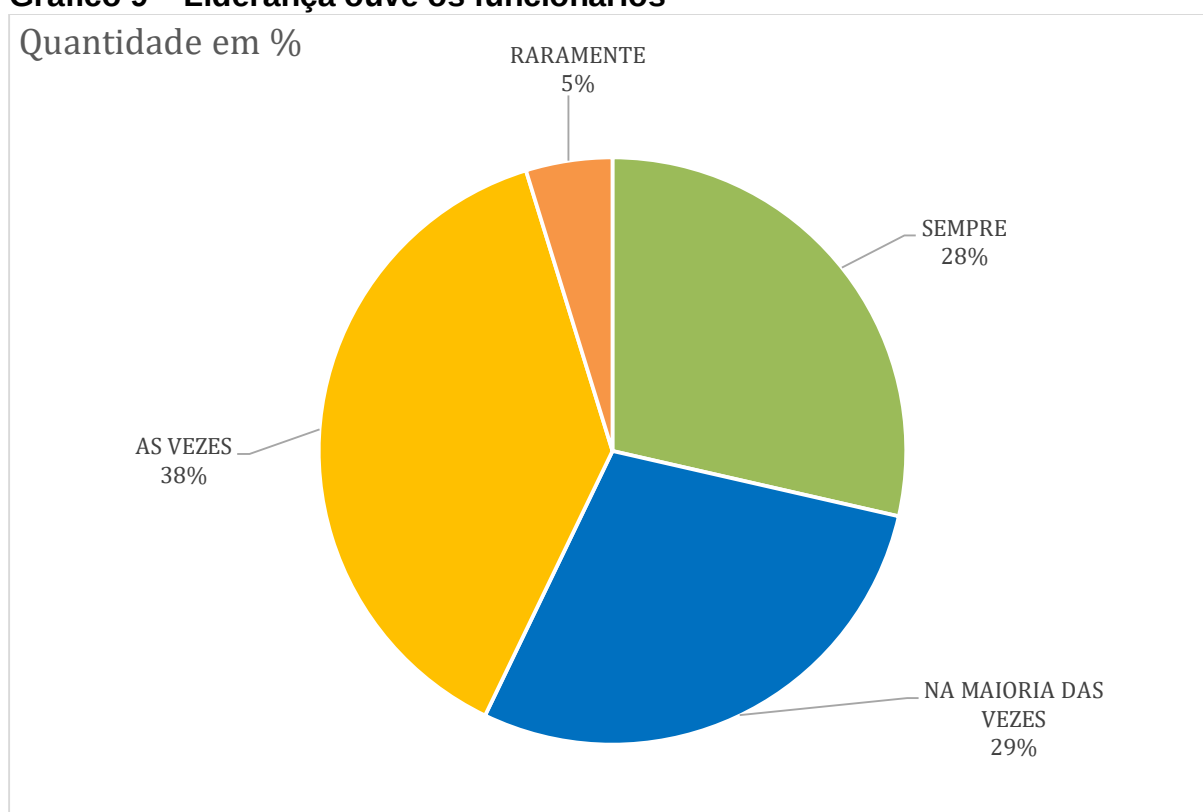
Nesta questão, buscou-se saber se os líderes têm interesse nos funcionários e no bem-estar dos mesmos.

Quadro 13 – Liderança ouve os funcionários

Alternativas	Quantidade	%
Sempre	6	28%
Na maioria das vezes	6	29%
Às vezes	8	38%
Raramente	1	5%
Nunca	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 9 demonstra em forma de porcentagem o nível da opinião dos colaboradores em relação a liderança com interesse no seu bem-estar.

Gráfico 9 – Liderança ouve os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação ao gráfico 9, percebeu-se resultados positivos em relação a ser ouvido pela liderança. Grande maioria dos resultados contam com respostas como 38% as vezes são ouvidos, 29% são ouvidos na maioria das vezes, e 28% sempre são ouvidos. De 100% apenas 5% concorda que raramente é ouvido, totalizando 1 colaborador.

4.3.2.2 Relacionamento com a liderança

Neste tópico, refere-se à percepção dos colaboradores entrevistados tendo em vista a intenção de avaliar se existe qualidade no seu relacionamento com a liderança.

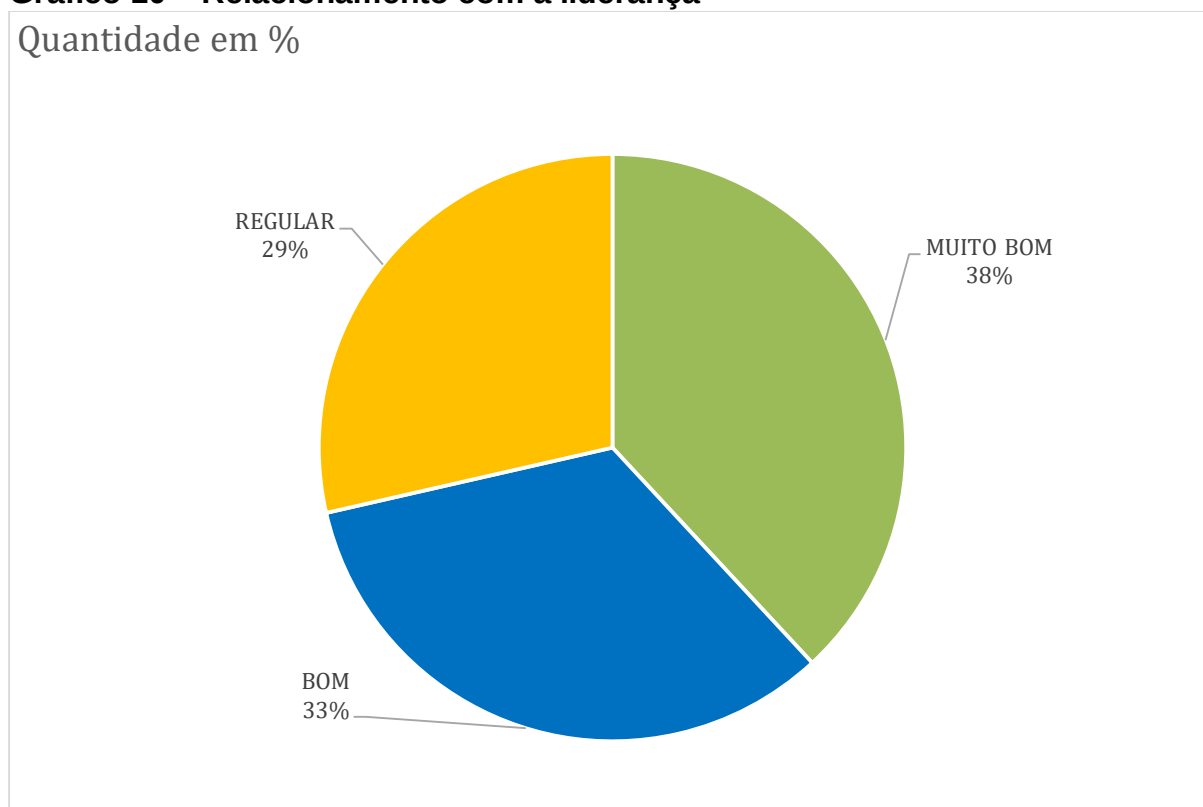
Quadro 14 – Relacionamento com a liderança

Alternativas	Quantidade	%
Muito bom	8	38%
Bom	7	33%
Regular	6	29%
Ruim	0	0%
Muito ruim	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico abaixo, sendo de número 10, notou-se em forma de porcentagem a opinião dos 21 colaboradores respondentes em relação ao seu relacionamento direto com a liderança.

Gráfico 10 – Relacionamento com a liderança



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico acima, notou-se que há um grande nível de concordância em relação a um bom relacionamento com a liderança. Observa-se que 38% de 21 respostas

concordam que possuem um relacionamento muito bom com o líder. Outros 33% de 21 colaboradores concordam ter um bom relacionamento. Enquanto 29% das pessoas concordam que o relacionamento é regular.

4.3.2.3 Reconhecimento do Trabalho

Nesta pergunta, o questionamento principal seria se os gestores costumam reconhecer o trabalho dos colaboradores do supermercado Sebold para ajudar a motivar cada vez mais um bom desempenho.

Quadro 15 – Reconhecimento do trabalho

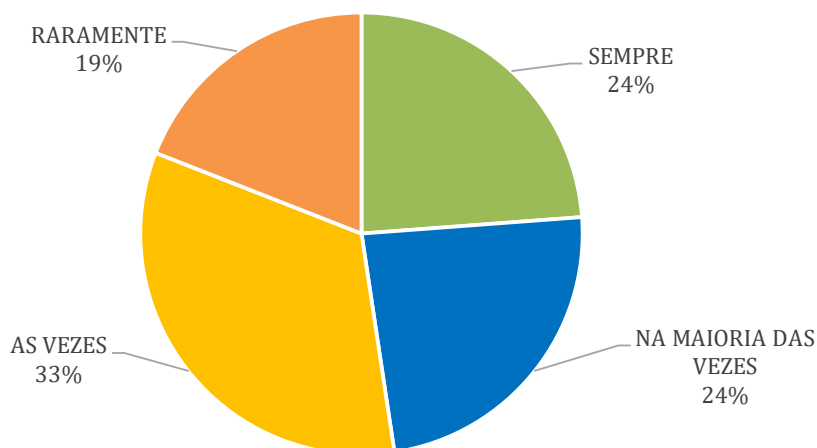
Alternativas	Quantidade	%
Sempre	5	24%
Na maioria das vezes	5	24%
Às vezes	7	33%
Raramente	4	19%
Nunca	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

O gráfico 11 demonstra em forma de porcentagem e predominância através de cores, o nível de opinião dos colaboradores em relação aos *feedbacks* construtivos e regulares que os mesmos vêm recebendo.

Gráfico 11 – Reconhecimento do trabalho

Quantidade em %



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Em relação aos resultados obtidos no gráfico acima, é possível observar que a predominância de respostas seria que os colaboradores recebem reconhecimento por suas atividades as vezes, sendo 33% de 21 colaboradores que dividem a mesma opinião. Houve empate nas respostas que afirmam que sempre 24% e na maioria das vezes 24% recebem reconhecimento. A minoria, sendo 19%, diz raramente receber reconhecimento.

4.3.3 Resumo da dimensão estrutura organizacional

Em resumo, é possível analisar todas as respostas e porcentagem obtidas em relação à dimensão da estrutura organizacional do supermercado Sebold.

No primeiro gráfico, demonstra-se resultados positivos e relação a comunicação entre setores, com 48% dos entrevistados que concordam que a comunicação é sempre eficiente, no geral seguido de demais resultados positivos.

No segundo gráfico, pode-se observar que uma grande maioria, 38% dos 21 colaboradores entrevistados, concordam que as vezes são ouvidos.

No terceiro gráfico, retrata-se um cenário de relacionamento positivo entre colaborador e liderança, onde 38% dos entrevistados consideram tal relacionamento muito bom, seguido de mais resultados positivos.

No quarto gráfico, a grande maioria concorda que a vezes recebem reconhecimento por seu serviço prestado, chegando a um total de 33% dos 21 colaboradores entrevistados, seguido de demais resultados positivos.

4.4 MOTIVAÇÃO

No tópico motivação, buscou-se saber se o colaborador tem a sensação de bem-estar e se sente motivado por estar trabalhando na empresa. Foram abordados os fatores que motivam e os que desmotivam os funcionários a trabalhar no supermercado Sebold.

4.4.1 Motivação e desempenho

Nesta pergunta buscou-se questionar se o colaborador se sente motivado para desempenhar suas funções diárias

Quadro 16 – Motivação e desempenho

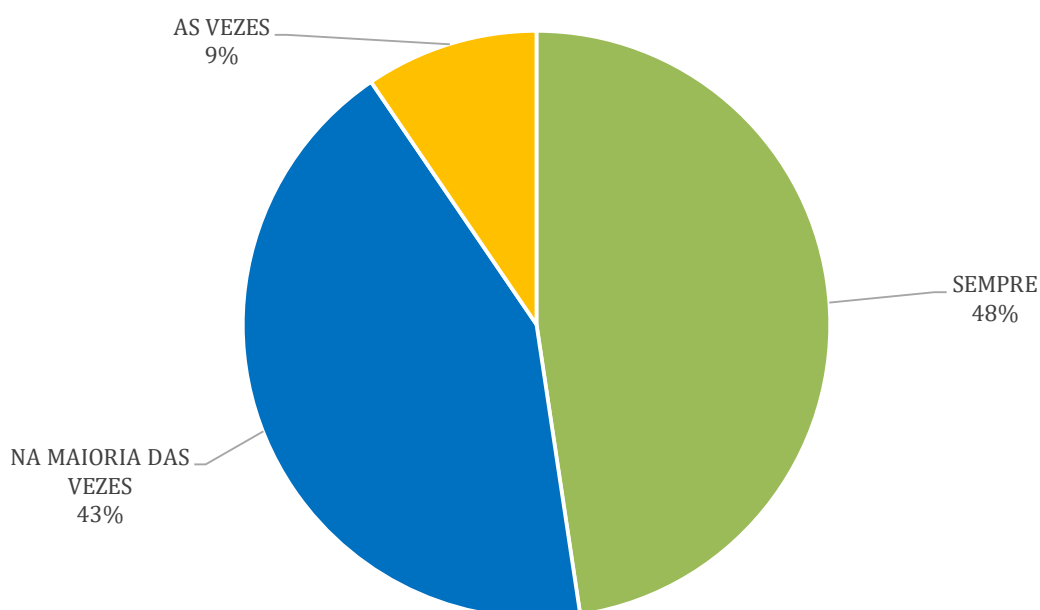
Alternativas	Quantidade	%
Sempre	10	48%
Na maioria das vezes	9	33%
Às vezes	2	19%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico a seguir, sendo o gráfico de número 12, aborda a porcentagem de colaboradores que se sentem motivados a desempenhar suas funções dentro da empresa.

Gráfico 12 – Motivação e desempenho

Quantidade em %



Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No gráfico 12, analisou-se a motivação dos funcionários em suas funções diárias, tendo como resultado positivamente expressivo a quantidade de 48% dos colaboradores que se sempre se sentem motivados, seguido de 43% que na maioria das vezes se sente da mesma forma, resultando em apenas 9% dos colaboradores que se sentem motivados apenas as vezes.

4.4.1.1 Incômodos que afetam o desempenho

Nessa questão buscou-se listar os motivos em que os colaboradores se sentem que afetados no desempenho dentro da empresa

Quadro 17 – Incômodos que afetam o desempenho

Acúmulo de funções (1)
Lidar com o público (1)
Desafios constantes no trabalho (1)
Rotatividade constante no colega de trabalho de setor (1)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

No quadro acima, pode-se observar 4 situações onde os colaboradores sentem incômodo durante a execução de suas atividades diárias. Dentre elas: acúmulo de funções, ter que lidar com o público, os desafios constantes durante a jornada de trabalho, e também a rotatividade constante do colega de trabalho que divide o setor.

4.4.1.2 Motivação para trabalhar

Neste item, refere-se aos fatores de motivação que os colaboradores escreveram em relação ao seu trabalho no supermercado Sebold. Segue o quadro abaixo apresentando os fatores motivacionais.

Quadro 18 - Fatores motivacionais

Os clientes (4)
O salário atrativo (3)
Não ter muitas preocupações com o trabalho (1)
Conhecimento (1)
Gosto dos colegas de trabalho (6)
Reconhecimento (1)
Eu gosto do trabalho (7)
Crescimento profissional (1)
Horário (1)
Próximo de casa (1)
Minha família (1)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Na tabela acima, coletou-se respostas de todos os 21 colaboradores que participaram da pesquisa, os quais listaram ao total 11 motivos para se trabalhar no supermercado Sebold. As respostas que houveram mais concentração de concordância e destaque foram: Eu gosto do trabalho, eu gosto dos colegas de trabalho, os clientes e o salário atrativo.

4.4.1.3 Desmotivação para trabalhar

Neste item, refere-se aos fatores desmotivacionais que os funcionários relataram sobre seu trabalho no Supermercado Sebold. Segue o quadro abaixo apresentando os fatores desmotivacionais.

Quadro 19 - Fatores desmotivacionais

Não tenho motivos para insatisfação (7)
Falta de oportunidades (1)
Falha na comunicação (1)
Fofoca (1)
Alguns colegas de trabalho (3)
Falta de reconhecimento (2)
Falta de interesse dos colegas de trabalho (2)
Carga horária (1)
A falta da presença da liderança (1)
Falta de colaboração dos colegas na organização do ambiente de trabalho (1)
Excesso de trabalho (2)

Fonte: Dados da pesquisa organizados pela autora, (2025).

Na tabela acima, pode-se observar as respostas de todos os 21 funcionários que participaram da pesquisa, os quais listaram ao total 11 motivos que os desmotivam a trabalhar no supermercado Sebold. As respostas que houveram mais repetições de respostas foram: Não tenho motivos para insatisfação, alguns colegas de trabalho e menções sobre falta de reconhecimento, falta de interesse dos colegas de trabalho e excesso de funções.

4.4.2 Resumo da dimensão motivação

Buscou-se realizar perguntas abertas para obter mais detalhes e foco nas respostas de cada colaborador e seus principais motivos. Ter colaboradores motivados é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização, pois a motivação está diretamente ligada ao desempenho e à produtividade.

No quadro sobre incômodos que afetam o desempenho dos trabalhadores, foram identificados alguns problemas como o acúmulo de atividades, lidar com os clientes, desafios constantes durante a jornada de trabalho e também o incômodo com a rotatividade do parceiro de trabalho.

No quadro de fatores motivacionais, ressalta-se muito a importância que o supermercado Sebold tem em fornecer um ambiente saudável, para que os funcionários se sintam bem e que gostem de trabalhar com o que fazem. O maior número de respostas está relacionado a gostarem do trabalho que exercem, assim como demais respostas positivas em relação aos colegas de trabalho, aos clientes, e também ao salário atrativo. Pode-se entender que o supermercado Sebold prioriza funcionários satisfeitos com as próprias funções e gostarem do próprio trabalho, localizando pessoas certas em locais de trabalho corretos.

No quadro de fatores desmotivacionais, buscou-se entender o ponto fraco da empresa segundo os colaboradores. Os pontos de maior destaque foram: Funcionários que não possuem motivos para desmotivação, seguido de poucas respostas relacionadas a desmotivação devido alguns colegas de trabalho, e também alguns pontos ligados ao excesso de funções e falta de reconhecimento.

4.5 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA MELHORIA NA EMPRESA

A pesquisa de clima organizacional realizada recentemente na empresa revelou resultados amplamente positivos, com a maioria dos colaboradores demonstrando satisfação com o ambiente de trabalho. Esses dados indicam que a empresa tem conseguido manter um clima saudável, favorecendo o engajamento dos funcionários. Contudo, mesmo em um cenário de satisfação geral, foram identificadas algumas pequenas áreas que demandam atenção e aprimoramento.

Os resultados da pesquisa mostraram que, embora os colaboradores estejam, em grande parte, contentes com o clima organizacional, alguns pontos específicos surgiram como oportunidades de melhoria. Entre as sugestões apresentadas, destacam-se a necessidade de aprimorar a comunicação entre setores e líderes, o reforço nos treinamentos e capacitações, a melhoria na infraestrutura e equipamentos, e o reconhecimento mais frequente dos colaboradores pelo desempenho apresentado. Além disso, foram mencionadas questões pontuais sobre o acúmulo de funções em determinados setores, o que pode gerar sobrecarga e impactar o desempenho.

Em empresas com número reduzido de colaboradores, como o Supermercado Sebold, é natural que os resultados revelem tanto pontos fortes quanto áreas que demandam melhorias. Uma pesquisa de clima organizacional bem estruturada pode ser uma ferramenta extremamente eficaz para fortalecer a cultura interna, aumentar o engajamento e promover o bem-estar coletivo.

De maneira geral, a pesquisa realizada reforça que a empresa está no caminho certo em termos de clima organizacional, mas evidencia que ouvir e implementar as sugestões dos colaboradores pode elevar ainda mais o nível de satisfação e produtividade. A realização de ações baseadas nas sugestões apresentadas tende a consolidar o compromisso da empresa com o bem-estar de sua equipe, criando um ambiente de trabalho ainda mais colaborativo, motivador e eficiente.

O quadro a seguir apresenta algumas sugestões de melhoria que poderiam ser adotadas pelo Supermercado Sebold, com o objetivo de corrigir os pontos de atenção e potencializar os aspectos positivos identificados pela pesquisa:

Quadro 20 - Sugestões de melhorias

Problemas levantados na pesquisa	Ações sugeridas
Comunicação entre setores e líderes: A pesquisa mostrou que, embora 81% dos colaboradores considerem a comunicação eficiente, alguns apontaram a necessidade de mais clareza e diálogo entre líderes e equipes.	Realizar reuniões periódicas de alinhamento entre setores e gestores; Promover treinamentos de comunicação interpessoal e liderança; Criar canais formais de comunicação (grupos internos, murais, quadro de avisos digitais); Incentivar feedbacks diretos e construtivos entre líderes e colaboradores.
Reconhecimento do trabalho: Os resultados mostraram que 33% dos colaboradores sentem que o reconhecimento ocorre apenas às vezes, sugerindo que a valorização pode ser mais frequente e estruturada.	Implementar um programa de reconhecimento mensal, destacando bons desempenhos; Adotar feedbacks positivos imediatos por parte da liderança; Criar um mural de conquistas ou “colaborador do mês”; Promover pequenas recompensas simbólicas (cartões de agradecimento, certificados, folgas).
Treinamentos e capacitações: Alguns colaboradores relataram que os cursos e treinamentos poderiam ser mais frequentes e direcionados às funções específicas.	Oferecer cursos práticos e técnicos conforme a necessidade de cada setor; Realizar reciclagens semestrais sobre boas práticas e atendimento ao cliente; Incentivar a participação em cursos online e presenciais com apoio financeiro parcial; Promover treinamentos motivacionais e de integração de novos colaboradores.
Equipamentos e infraestrutura: Foram apontadas sugestões relacionadas à substituição de máquinas antigas e melhorias em esteiras de caixa.	Realizar manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos com maior frequência; Substituir maquinários ultrapassados, principalmente no açougue e nos caixas; Garantir ergonomia e segurança no ambiente de trabalho; Solicitar feedbacks contínuos dos colaboradores sobre condições físicas do local.
Acúmulo de funções: Alguns colaboradores destacaram que a sobrecarga de tarefas em determinados setores causa cansaço e impacta a produtividade.	Reavaliar a distribuição de tarefas entre os colaboradores; Contratar apoio temporário em períodos de maior movimento (ex: feriados e fim de mês); Implementar rodízios de funções entre setores compatíveis, evitando sobrecarga contínua; Garantir pausas adequadas durante o expediente.

(continua)

Problemas levantados na pesquisa	Ações sugeridas
Presença da liderança e escuta ativa: Alguns colaboradores sugeriram que os líderes poderiam estar mais próximos do dia a dia das equipes.	Estimular a presença constante da liderança nas rotinas operacionais; Promover conversas individuais periódicas entre líderes e subordinados; Implementar práticas de gestão participativa, valorizando ideias dos colaboradores; Oferecer capacitação em liderança humanizada e empática.

Fonte: Elaborado pela autora, (2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial para entender a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, a liderança, a comunicação interna e diversos outros aspectos da cultura organizacional. Essa pesquisa é importante para analisar a opinião dos colaboradores e identificar pontos fortes e fracos que necessitam de melhorias.

O presente trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa de clima organizacional na empresa Supermercado Sebold, localizada na cidade de Ituporanga, Santa Catarina. A pesquisa foi aplicada com 21 colaboradores, representando praticamente todo o quadro de funcionários da empresa, e teve como finalidade identificar o nível de satisfação dos colaboradores, analisando o ambiente de trabalho, a estrutura organizacional, a motivação e a comunicação interna, além de propor ações de melhoria.

A pesquisa de clima organizacional realizada revelou um ambiente de trabalho agradável e satisfatório, com predominância de respostas positivas em todos os aspectos analisados. Os colaboradores demonstraram um alto nível de satisfação em relação ao ambiente físico e às condições de trabalho, destacando que a empresa oferece uma estrutura adequada e segura para o desempenho das atividades. A percepção de respeito e cooperação entre os colegas também foi um ponto bastante elogiado, mostrando que há relacionamentos saudáveis e colaborativos no ambiente interno. Além disso, a liderança foi avaliada de forma positiva, sendo reconhecida como acessível e respeitosa pela maioria dos participantes.

Os resultados também apontaram que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos com as funções que exercem, demonstrando orgulho de trabalhar na empresa. A maioria relatou que se sente bem ao realizar suas tarefas diárias e que percebe um clima de confiança e amizade entre os colegas. Outro ponto de destaque foi a percepção de boa comunicação entre os setores, indicando que as informações, na maior parte das vezes, fluem de forma eficiente. Esses fatores reforçam que o Supermercado Sebold tem mantido um ambiente organizacional equilibrado e acolhedor, o que contribui diretamente para o bem-estar, o engajamento e o bom desempenho de seus colaboradores.

Embora a percepção geral seja de um clima organizacional positivo, a pesquisa também identificou algumas áreas que merecem atenção para fortalecer ainda mais o engajamento e a satisfação da equipe. Entre os principais pontos de melhoria estão o reconhecimento mais frequente do desempenho dos colaboradores, a necessidade de treinamentos mais específicos e contínuos, e o aprimoramento da comunicação entre líderes e equipes, buscando uma escuta mais ativa por parte da liderança. Além disso, foram mencionadas pequenas questões estruturais, como a necessidade de melhorias em equipamentos antigos e em esteiras de caixa, além de relatos pontuais sobre o acúmulo de funções em alguns setores, que podem impactar a produtividade e o bem-estar no dia a dia de trabalho.

De acordo com a pesquisa de clima realizada, pode-se observar pontos bastante positivos que se destacaram: ambiente de trabalho adequado e bem avaliado por 86% dos colaboradores; boas condições para o desempenho das atividades, apontadas por 95% dos respondentes; respeito entre os colegas de trabalho, com 91% de concordância; cooperação entre as equipes, indicada por 76% dos participantes; comunicação eficiente entre os departamentos, com 81% de aprovação; boa relação entre liderança e colaboradores, avaliada positivamente por 71% dos entrevistados; e motivação no trabalho, apontada por 91% dos colaboradores como um dos principais fatores de satisfação. Esses resultados demonstram que a empresa possui uma base sólida e um ambiente saudável que favorece o crescimento individual e coletivo.

Já entre os fatores que desmotivam os colaboradores, foram observados alguns aspectos pontuais, como a falta de reconhecimento mais frequente, o excesso de tarefas em determinados setores, a escassez de treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional, e a necessidade de uma comunicação mais clara e próxima com a liderança. Embora esses pontos tenham sido mencionados por uma parcela menor dos colaboradores, é importante que a empresa os considere, pois pequenas ações podem gerar grandes impactos na motivação e no comprometimento da equipe.

As sugestões de melhorias apresentadas pelos colaboradores incluem ações voltadas à valorização profissional, ao fortalecimento da liderança participativa e ao investimento em desenvolvimento humano. Recomenda-se a criação de um programa de reconhecimento periódico, a implementação de cursos e capacitações contínuos,

a realização de reuniões mais frequentes entre líderes e equipes e a substituição de equipamentos antigos, garantindo mais conforto e eficiência nas atividades diárias. Além disso, a promoção de momentos de integração e a ampliação do diálogo interno podem fortalecer ainda mais o sentimento de pertencimento dos colaboradores à organização.

Para garantir melhorias contínuas, é fundamental que a empresa realize a pesquisa de clima organizacional de forma periódica, possibilitando o acompanhamento da evolução das percepções e a efetividade das ações implantadas. Também é importante promover reuniões de devolutiva, apresentando os resultados aos colaboradores de forma transparente e ouvindo novas sugestões.

Conclui-se que o clima organizacional do Supermercado Sebold é amplamente satisfatório, com forte engajamento e bom relacionamento entre os colaboradores. A manutenção e o aperfeiçoamento das práticas de comunicação, reconhecimento e desenvolvimento profissional contribuirão significativamente para o fortalecimento do clima interno. Investir continuamente no bem-estar e na valorização dos colaboradores é essencial para garantir a sustentabilidade, a produtividade e o crescimento da empresa, consolidando o Supermercado Sebold como um ambiente de trabalho motivador, produtivo e de excelência.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Prod.*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258–273, ago. 2006.

BISPO, Reinaldo O. **Clima organizacional: diagnóstico e intervenção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, Roberto. **Clima organizacional: estudo em organizações brasileiras**. São Paulo: FEA/USP, 1997.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA – Gestão de Pessoas: Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. p. 47. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

JOHANN, Sílvio L. **Comportamento Organizacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. p. 2, 40. ISBN 9788502212435. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502212435/>. Acesso em: 03, 09 e 10 jun. 2025.

KOLB, D. A. **Organizational psychology: a book of readings**. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: The Free Press, 1992.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**. 1992.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p. 15, 89. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 13 mai. 2025.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book. p. 19, 23, 27. ISBN 9786586407310. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586407310/>. Acesso em: 13 e 27 jun. 2025.

SBRAGIA, R. **Clima organizacional em instituições de pesquisa científica e tecnológica: uma análise empírica**. São Paulo: [s.n.], 1983. (Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo).

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2017. E-book. p. 130. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524925207/>. Acesso em: 09 jun. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA SUPERMERCADO SEBOLD

Prezados (as) colaboradores: Meu nome é Nayara Samantha Hoffmann e sou acadêmica do curso de Administração no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí. Esta pesquisa integra meu Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido ao longo deste semestre.

O objetivo do estudo é analisar o clima organizacional do Supermercado Sebold, buscando compreender como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e identificar oportunidades de melhoria que possam fortalecer a motivação e o bem-estar da equipe.

Com base nas informações obtidas, pretende-se elaborar recomendações práticas que auxiliem a gestão na construção de um ambiente mais positivo, saudável e produtivo.

A participação é totalmente voluntária e anônima, mas sua colaboração é fundamental para que os resultados sejam consistentes e relevantes. Todas as respostas serão tratadas com sigilo, garantindo confidencialidade, por isso solicitamos que responda com sinceridade, a fim de possibilitar uma análise mais precisa.

Agradeço desde já pela sua contribuição e disponibilidade em participar desta pesquisa!

QUESTIONÁRIO

Como você avalia o ambiente de trabalho em geral?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Muito ruim

Você sente que existe **respeito** entre colegas de trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

A **comunicação interna** (informações entre setores, líderes e equipe) é clara e eficiente?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

O que poderia ser melhorado na comunicação interna?

Você sente que sua opinião é ouvida pela liderança?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você já se sentiu ignorado pela liderança?

Como você avalia o **relacionamento do colaborador com a liderança**?

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Muito ruim

Você considera que o supermercado oferece **condições adequadas de trabalho** (estrutura, equipamentos, materiais)?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

O que poderia ser melhorado para que as condições de trabalho sejam favoráveis?

Como você avalia as **oportunidades de crescimento** dentro da empresa?

- ☐ Muito boas
- ☐ Boas
- ☐ Regulares
- ☐ Poucas
- ☐ Nenhuma

O reconhecimento do seu trabalho pela empresa é:

- ☐ Sempre presente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raro
- ☐ Nunca

Como você avalia os **treinamentos e capacitações**?

- ☐ Muito bons
- ☐ Bons
- ☐ Regulares
- ☐ Ruins
- ☐ Muito ruins

Quais treinamentos seriam importantes para melhorar seu desempenho?

Você se sente **motivado(a)** para desempenhar suas funções diariamente?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Existe algo que te incomoda no seu cotidiano dentro da empresa, e que afeta seu desempenho?

De forma geral, como você avalia sua **satisfação em trabalhar neste supermercado**?

- ☐ Muito satisfeito(a)
- ☐ Satisfeito(a)
- ☐ Indiferente
- ☐ Insatisfeito(a)
- ☐ Muito insatisfeito(a)

Existe colaboração entre os setores?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maioria das vezes
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

De 0 a 5, qual a chance de você recomendar o supermercado como um bom lugar para trabalhar?

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1

O que mais te motiva a trabalhar neste mercado?

Resposta: _____

O que mais te desmotiva a trabalhar neste mercado?

Resposta: _____