



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAYANE PEREIRA DE SOUSA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a pandemia da COVID-19

**João Pessoa
2021**

RAYANE PEREIRA DE SOUSA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a pandemia da COVID-19



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Dr.^a Maria Luiza da Costa Santos

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa.

S725c Sousa, Rayane Pereira de.

Clima organizacional : conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a pandemia da Covid-19 / Rayane Pereira de Sousa. – 2021.

60 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Profa. D.ra Maria Luiza da Costa Santos.

1. Clima organizacional. 2. Varejo. 3. Pandemia. 4. Covid 19.
I. Título.

CDU 005.32(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 38/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 8 de outubro de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

Rayane Pereira de Sousa

MATRÍCULA: 20171460096

TÍTULO

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a pandemia da COVID-19

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 06/10/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 06/10/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria Luiza da Costa Santos

Orientador(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

Examinador(a) interno(a)

Maria de Fátima Silva Oliveira

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/10/2021 22:23:39.
- Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/10/2021 17:51:13.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/10/2021 09:21:31.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 08/10/2021 21:16:01.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 08/10/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 227727

Código de Autenticação: bb18e01ae5



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Sou grata ao Senhor que até aqui me ajudou, fazendo cumprir sua palavra para comigo.

Agradeço a minha família que sempre torceu por mim e ao meu esposo, Tarcísio Júnior, pelo enorme apoio e incentivo.

A minha turma, todos sem exceção contribuíram de alguma forma para o meu crescimento, em especial Karol Brilhante que em muitos momentos conseguiu extrair de mim sorrisos e foi um raio de sol nos dias turbulentos.

E também agradeço a Livia Rodrigues, que foi um presente de Deus em minha vida, pois sempre me ajudou durante essa jornada acadêmica, com suas aulas de reforço, sempre auxiliando em minhas dúvidas.

A todos os professores do IFPB que tive a oportunidade de conhecer, agradeço pela dedicação e atenção. Em especial agradeço a minha orientadora, Maria Luiza da Costa Santos, por todo empenho, paciência e transmissão de conhecimentos durante todo o percurso.

A todos, muito obrigada!

“Líderes não cuidam de resultados. Líderes cuidam de pessoas. E pessoas geram resultados!”

(Simon Sinek)

RESUMO

O clima organizacional tem sido objeto de estudos e pesquisas no mundo empresarial, uma vez que é reconhecido como um fator decisivo para a compreensão do comportamento humano no mundo do trabalho. Com o surgimento da pandemia da COVID-19, estamos vivenciando uma mudança em nível global de comportamentos e hábitos, que não afetou somente aspectos pessoais, mas também profissionais. Assim, uma nova rotina foi estabelecida, trazendo o isolamento e o *home office* como uma nova forma de trabalhar. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional, através do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista localizada na cidade de João Pessoa-PB, durante a pandemia da COVID-19. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com pesquisa bibliográfica e exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, através da aplicação de questionário semi-aberto, via *Google Forms*, aos seis colaboradores da empresa. As perguntas contidas no questionário tinham como base as dimensões propostas pelo *Great Place To Work* e variáveis componentes da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que foram apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho. Os resultados do estudo definiu um perfil profissional com predominância de gênero feminino, faixa etária em média de 25 anos, com o Ensino Médio e possuindo menos de um ano de atuação na empresa. De modo geral, 100% dos funcionários estão relativamente satisfeitos com a empresa, o que faz com que o clima organizacional seja percebido pelos colaboradores como razoável. Quanto as principais razões para a permanência na empresa, foram apontados dentre os fatores, o trabalho que realiza, a necessidade de garantir o salário e o relacionamento com a equipe de trabalho. Em relação aos principais fatores que provocam o descontentamento no trabalho, foram apontados o de reconhecimento, a falta de oportunidades para o crescimento profissional, a falta de treinamento e aspectos do ambiente físico, como a iluminação e os ruídos. Por fim, os resultados revelaram que a pandemia não impactou diretamente no clima de trabalho da empresa, pois mesmo com o isolamento social e desaquecimento do mercado, a gestão se manteve em comunicação com todos os colaboradores, garantindo diálogo e transparência na tomada de decisões organizacionais. Contudo, fatores internos da empresa, tais como a falta de reconhecimento e crescimento profissional e autonomia precisam ser melhor investigados, uma vez que parecem estar afetando o nível de satisfação dos funcionários.

Palavras-chave: Clima organizacional. Varejo. Pandemia. COVID-19.

ABSTRACT

The organizational climate has been the object of studies and research in the business world, since it is recognized as a decisive factor for understanding human behavior in the world of work. With the emergence of the COVID-19 pandemic, we are experiencing a global change in behavior and habits, which has affected not only personal aspects, but also professional ones. Thus, a new routine was established, bringing isolation and the home office as a new way of working. Therefore, this study aims to analyze the organizational climate, through the level of satisfaction of employees of a retail trade company located in the city of João Pessoa-PB, during the COVID-19 pandemic. The methodology used was the case study with bibliographical and exploratory research, with a quantitative and qualitative approach, through the application of a semi-open questionnaire, via Google Forms, to the six employees of the company. The questions contained in the questionnaire were based on the dimensions proposed by the Great Place To Work and component variables of the Organizational Climate Survey (PCO), which were presented in the theoretical foundation of this work. The results of the study defined a professional profile with a predominance of females, with an average age of 25 years, with a high school education and less than one year of experience in the company. In general, 100% of employees are relatively satisfied with the company, which makes the organizational climate is perceived by employees as reasonable. As for the main reasons for staying in the company, the factors were the work performed, the need to guarantee the salary and the relationship with the work team. Regarding the main factors that cause dissatisfaction at work, recognition, lack of opportunities for professional growth, lack of training and aspects of the physical environment, such as lighting and noise, were pointed out. Finally, the results revealed that the pandemic did not have a direct impact on the company's work climate, as, even with the social isolation and market slowdown, the management remained in communication with all employees, ensuring dialogue and transparency in decision-making organizational. However, internal company factors, such as lack of recognition and professional growth and autonomy, need to be better investigated, as they seem to be affecting the level of employee satisfaction.

Keywords: Organizational climate. Retail. Pandemic. COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Dimensões do estudo <i>Great Place To Work</i>	23
FIGURA 2:	Volumes de vendas no comércio varejista do Brasil, entre 2010 - 2020.....	26

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Fatores que compõem o clima organizacional e afetam a motivação.....	19
QUADRO 2:	Variáveis que compõem a Pesquisa de Clima Organizacional...	24
QUADRO 3	Esquematização do instrumento de coleta de dados.....	29
QUADRO 4:	Sugestões para tornar a empresa um lugar melhor de se trabalhar.....	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Avaliação das condições ambientais do local de trabalho.....	42
TABELA 2:	Razões para permanecer trabalhando na empresa.....	46
TABELA 3:	Fatores de INSATISFAÇÃO no seu trabalho.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Gênero dos participantes.....	33
GRÁFICO 2:	Faixa etária.....	33
GRÁFICO 3:	Nível de escolaridade.....	34
GRÁFICO 4:	Tempo de trabalho na empresa.....	34
GRÁFICO 5:	Respeito no ambiente de trabalho.....	35
GRÁFICO 6:	Valorização do trabalho realizado.....	36
GRÁFICO 7:	Igualdade no tratamento com os funcionários.....	37
GRÁFICO 8:	Investimento em treinamentos.....	37
GRÁFICO 9:	Aproveitamento do potencial humano.....	38
GRÁFICO 10:	Cooperação e trabalho em equipe na pandemia.....	39
GRÁFICO 11:	Comunicação entre o gestor e os funcionários.....	39
GRÁFICO 12:	Jornada de trabalho na pandemia.....	40
GRÁFICO 13:	Volume de trabalho durante a pandemia.....	41
GRÁFICO 14:	Opinião sobre o salário.....	41
GRÁFICO 15:	Nível de satisfação com a empresa.....	44
GRÁFICO 16:	Clima da empresa durante a pandemia.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED:	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CNC:	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
GPTW:	<i>Greace Place To Work</i>
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PCO:	Pesquisa de Clima Organizacional
PMC:	Pesquisa Mensal de Comércio
PIB:	Produto Interno Bruto
SBVC:	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS.....	18
2.1.1	Tipos de clima organizacional	20
2.2	FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	21
2.2.1	Dimensões do estudo “Great Place To Work”	22
2.3	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO).....	23
2.4	O SETOR VAREJISTA NA PANDEMIA DA COVID-19.....	25
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	29
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
4	ANÁLISE DE DADOS	32
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA X.....	32
4.2	RESULTADOS DA PESQUISA.....	32
4.2.1	Perfil socioeconômico dos pesquisados	32
4.2.2	Fatores de satisfação no trabalho: as dimensões do estudo <i>Great Place To Work – GPTW</i> e variáveis componentes da Pesquisa de Clima Organizacional – PCO	35
4.2.2.1	Variáveis da Dimensão GPTW: respeito, credibilidade e imparcialidade.....	35
4.2.2.2	Variáveis que compõem a Pesquisa de Clima Organizacional – PCO: Crescimento profissional, Aproveitamento do potencial profissional, Cooperação e trabalho em equipe na pandemia, Comunicação, Qualidade de vida no trabalho, Salário recebido, Condições ambientais.....	37
4.2.3	Impacto da pandemia da COVID-19 no clima da empresa	44
4.2.4	Percepção sobre variáveis que causam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sugestões para tornar a empresa um local melhor	46
4.2.4.1	Fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho.....	46
4.2.4.2	Fatores que tornariam a empresa um lugar melhor de se trabalhar.....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	57

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é um sistema que engloba variados recursos, que em conjunto entregam resultados a sociedade. Tem-se os recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros. Dentre esses, os recursos humanos são a essência da empresa, constituindo o fator decisivo para o desenvolvimento de suas principais atividades e, conseqüentemente, para atingir seu sucesso.

A intensificação da globalização colaborou com o crescimento da concorrência entre as organizações. Dessa maneira, para que as empresas possam alcançar seus objetivos e estratégias de mercado, devem manter-se atentas a área de gestão de pessoas. Esta corresponde ao modo de fazer com que os processos sejam executados da maneira mais eficiente possível, com os recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2009). No entanto, quando os colaboradores não se encontram motivados, eles não possuem o mesmo potencial produtivo que costumavam ter. Além disso, muitos cogitam a possibilidade até de desligar-se da empresa, pedindo a demissão (SANTOS et al., 2019).

Muitas vezes, isso está relacionado ao clima organizacional — o qual possui forte impacto na qualidade do ambiente de trabalho. E mais ainda, na satisfação dos colaboradores. A área de estudos referente ao clima organizacional é vasta e complexa, reunindo diversos pesquisadores e vem crescendo de forma gradual nas últimas décadas (SILVA, 2018).

O clima organizacional pode ser compreendido como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa, na qual é percebida ou experimentada pelos colaboradores da organização, influenciando em seu comportamento (LUZ, 2005). Portanto, é através do clima organizacional que se torna viável observar a percepção dos colaboradores em relação à organização na qual fazem parte (GONÇALVES, 2017).

Estudos anteriores revelam que um clima agradável dentro da empresa (principalmente no que diz respeito às relações com os colegas de trabalhos e seus superiores) ajuda a despertar o desejo dos funcionários em permanecer na empresa, mesmo não tendo salários e benefícios satisfatórios (SANTOS et al., 2019).

Entre os setores que empregam grande número de funcionários, está o comércio. Este detém de importante participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, tendo passado por diversas adaptações nos últimos anos. Entretanto, o setor também é um dos mais responsáveis por cortes no quadro de pessoal, o que acarreta em maior índice de insegurança por parte dos funcionários e altos níveis de estresses, haja vista a pressão exercida para cumprir com as metas estabelecidas de vendas e a disputa entre colaboradores (SILVA, 2018). Todos estes aspectos são insatisfatórios ao ambiente organizacional e, conseqüentemente, impactando em seu clima.

Contudo, é importante salientar que o setor varejista sempre demonstrou índices elevados de *Turnover*. Por isso, é imprescindível observar com maior cautela este setor, pois é uma categoria que tem aumentado gradativamente, entretanto a sua mão-de-obra está se tornando cada vez mais escassa. Dessa maneira, é de extrema necessidade investir em mecanismo para elevar a satisfação dos colaboradores, caso contrário, futuramente será um setor que passará por dificuldades em encontrar profissionais para atuar nesse segmento (ABRAS, 2016). E um dos caminhos é investigar a qualidade do clima organizacional no varejo, para assim desenvolver políticas de Recursos Humanos mais assertivas nas empresas (SATO E PONA, 2013).

Com a pandemia da COVID-19, o atual cenário brasileiro é de retração econômica, sendo assim, há um aumento da saída de pessoas no mercado de trabalho. De acordo com informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, em maio de 2020, o quantitativo de admissões diminuiu em 9,6%; enquanto que as taxas de demissões cresceram cerca de 10,5%. O comércio varejista é um dos setores mais impactados em tempos de crises, haja vista que é altamente dependente do poder aquisitivo dos consumidores (CAGED, 2020).

Além dos fatores econômicos, a pandemia também impactou a qualidade de vida das pessoas e as relações no trabalho — estas passaram a ser virtuais, adaptando-se a realidade do *home office*. Com todas essas mudanças, é necessário conhecer como está o clima organizacional nas empresas.

Neste contexto, é indicada a aplicação da pesquisa de clima organizacional. Na qual se trata de uma maneira de analisar o ambiente interno das organizações,

diagnosticando possíveis problemas e desenvolvendo mecanismos preventivos para atenuar os gargalhos, melhorando o ambiente de trabalho (GARCIA, 2015).

Assim, tendo em vista as informações discorridas acima e a iminência de conhecer o nível de qualidade do clima organizacional, como também a criação de práticas que promovam a satisfação no trabalho, este trabalho apresenta a seguinte problemática: Como está o nível de satisfação no ambiente de trabalho na percepção dos funcionários de uma empresa do comércio varejista localizada na cidade de João Pessoa-PB, durante a pandemia da COVID-19?

A ideia do tema escolhido veio da minha vivência profissional, pois trabalho há algum tempo no setor de varejo e observo as variações que há no quadro de pessoal presente nos estabelecimentos.

Além do mais, entende-se a importância deste estudo para a área de Administração, haja vista que é um tema bastante relevante e de interesse para qualquer empresa. E, a partir do momento que se conhecem como está o clima organizacional, os gestores podem tomar medidas preventivas, evitando até que ocorram demissões voluntárias e custos de rotatividade.

Desta maneira, ter novos estudos na área de Gestão de Pessoas voltados aos aspectos que englobam o clima organizacional, contribui significativamente com novas informações na esfera do setor estudado, amenizando altas taxas de turnover no mercado de trabalho, diminuindo índices de colaboradores desmotivados, evitando custos não planejados com rescisão contratual, melhorando as relações interpessoais, além de auxiliar no mapeamento dos pontos fortes e fracos da empresa. Logo, se compreende que é uma temática muito importante para o setor varejista, para a área acadêmica, para o contexto organizacional e a sociedade como um todo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional, através do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista localizada na cidade de João Pessoa-PB, durante a pandemia da COVID-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil socioeconômico e potencial profissional dos pesquisados;
- Apontar os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho, considerando as Dimensões do estudo *Great Place To Work – GPTW* e Variáveis que compõem a Pesquisa de Clima Organizacional – PCO;
- Verificar a opinião dos colaboradores quanto ao impacto da pandemia da COVID-19 no clima organizacional;
- Conhecer a percepção dos funcionários em relação as variáveis que causam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sugestões para tornar a empresa um local melhor de se trabalhar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será abordada a fundamentação teórica que alicerça o presente trabalho. Dessa maneira, o capítulo está subdividido nas seguintes temáticas: primeiro, será apontado uma abordagem inicial sobre o clima organizacional, evidenciando seus conceitos e aspectos; logo após, será apresentado os tipos de clima organizacional; também serão evidenciados os fatores que influenciam na satisfação no trabalho, acompanhados das dimensões analisadas pelo estudo “*Greace Place To Work (GPTW)*”; em seguida, entra-se no contexto da Pesquisa de Clima Organizacional, discutindo sua estrutura e benefícios que promove ao ambiente de uma empresa; e por último, será discutido o cenário do comércio varejista durante a pandemia da COVID-19.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS

Os estudos relacionados ao clima organizacional iniciaram-se a partir da década de 1930, se intensificando no ano de 1980 e sendo alvo de interesse de diversos pesquisadores. No entanto, as pesquisas eram aplicadas apenas por estudiosos da Qualidade de vida no trabalho. Foi somente em 1990, que o clima organizacional veio a ser discutido sob o contexto organizacional (GONÇALVES, 2017).

O clima organizacional pode ser entendido como a característica do ambiente da empresa, sendo vivenciado por seus funcionários e impactando em suas atitudes. Está intimamente relacionado com a percepção dos colaboradores em relação à empresa e seus gestores (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006; MAXIMINIANO, 2009).

De outra maneira, pode-se dizer que é o meio pelo qual demonstra como as pessoas se sentem dentro da organização e como lidam com sua cultura. Portanto, é o resultado dos efeitos oriundos das regras, hábitos, missão, visão e valores da empresa (CARGNIN, 2015).

Para Ferreira (2013) o clima organizacional sofre influências de situações positivas e negativas, das quais podem ocorrer tanto mediante variáveis internas como também, por variáveis externas ao ambiente de trabalho.

O clima da organização é o responsável por demonstrar a qualidade do ambiente de trabalho, causando impactos significativos nos níveis de produtividade e motivação (MAXIMIANO, 2009). Quanto ao fator motivação, ele exerce forte papel, tornando a empresa um lugar agradável e saudável para trabalhar, interferindo diretamente nos sentimentos e comportamentos dos colaboradores. Por isso, o clima organizacional é tido como um dos principais indicadores, pois permite conhecer a ligação entre a empresa e o seu quadro de pessoal (CHIAVENATO, 2009).

No quadro a seguir, estão elencados alguns fatores que compõem o clima organizacional, afetando a qualidade do trabalho no dia a dia da empresa e a motivação do indivíduo. Foram escolhidos, propositalmente, autores de anos diferentes, objetivando conhecer as diferentes abordagens.

QUADRO 1: Fatores que compõem o clima organizacional e afetam a motivação

AUTOR	FATORES
SOUZA (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes da cultura da empresa; • Hábitos e costumes dos colaboradores; • Aprendizagem adquirida; • Fatores tecnológicos.
LUZ (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Valores individuais e organizacionais; • Padrões de comportamentos; • Condutas tomadas; • Sentimentos e emoções dos colaboradores.
CHIAVENATO (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências obtidas no ambiente de trabalho; • Interação entre as pessoas; • Motivações próprias do indivíduo.
SPECTOR (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente da empresa; • Qualidade percebida; • Atitudes.
CARVALHO (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente apresentado; • Emoções e sentimentos; • Interferência de comportamentos.
OLIVEIRA (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções individuais sobre fatores internos e externos; • Sentimentos pessoais; • Relação entre trabalhador e trabalho.
CARGNIN (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente organizacional; • Influência de comportamentos; • Comprometimento corporativo; • Interferência de produtividade.

Fonte: Adaptado de Silva (2018).

Com base no Quadro em análise, é perceptível que apesar da diferença cronológica, os estudos dos variados autores se complementam. De modo geral, pode-se caracterizar o clima organizacional como a reprodução de uma cadeia composta por variáveis internas e externas a empresa, entre elas pode-se destacar as emoções, o conhecimento adquirido, a cultura e valores da empresa e a particularidade de cada indivíduo (SILVA, 2018).

Portanto, é válido conceituar o clima organizacional como sendo o “clima de trabalho da empresa”, oriundo do ponto de vista de todos os seus colaboradores, associado a fatores intrínsecos (ou não) a organização, na qual influenciam as pessoas e no resultado da empresa (SANTOS *et al.*, 2010).

2.1.1 Tipos de clima organizacional

Com base na visão de Maximiano (2010), o clima organizacional pode ser especificado de duas maneiras: o clima organizacional favorável ou positivo e o clima organizacional desfavorável ou negativo, como descritos a seguir.

- a) **Clima organizacional favorável:** ocorre quando há na organização a predominância de comportamentos positivos, como uma boa comunicação interna, sinergia entre setores e uma remuneração apropriada para todos os funcionários, conforme a função que desempenham. Estas ações possibilitam ao ambiente da empresa um aspecto satisfatório, haja vista que há alegria, entusiasmo, engajamento, dedicação, satisfação, confiança, ajuda mútua e motivação por partes das pessoas.

- b) **Clima organizacional desfavorável:** acontece quando existem algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais que influenciam de modo negativo o humor de grande parte dos colaboradores, ocasionando estresses, discórdia, rivalidades, ansiedade, entre outros comportamentos.

Logo, é nítido que ambos os tipos de clima organizacional poderão provocar consequências para a empresa, sejam elas boas ou ruins. Em concordância com o

autor anterior, Chiavenato (2004, p. 256) afirma que “O clima organizacional é favorável quando proporciona bem-estar, motivação, sentimento de valorização profissional e satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores”.

Um clima organizacional negativo pode ser facilmente percebido, pois muitas vezes ele reflete as seguintes condutas: alta taxa de *Turnover* e absenteísmo, pichações nos banheiros, pouco engajamento nos programas de sugestões, indícios de greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desmotivação, baixa produtividade, dentre outros aspectos (LUZ, 2005).

Assim sendo, é imprescindível que os gestores/líderes estejam atentos aos indicativos da qualidade do ambiente de trabalho, monitorando periodicamente o clima organizacional, para que a empresa não fique vulnerável a fatores internos e externos e, principalmente, fazendo com que haja sempre um clima de cooperação e entre todos os membros da organização (SILVA, 2018).

2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Existem inúmeros fatores que aprimoram a realização do trabalho, como o ambiente físico, valorização, relacionamentos, capacitações, reconhecimento, entre outros. No entanto, a satisfação atua com grande parcela de influência no comportamento humano, contribuindo com atitudes positivas e com o comprometimento para com a empresa (COSTA, 2019). Por isso, quando se trata de clima organizacional, não podemos deixar de citar aspectos da satisfação no trabalho, pois elas possuem conexões mútuas.

Robbins *et al.* (2010, p. 66) relata que “a satisfação ou insatisfação dos funcionários com o seu trabalho influenciam o ambiente da empresa”. Com isso, fica nítido que se os colaboradores estiverem satisfeitos, o clima apresentará bons resultados, caso contrário, o clima organizacional estará propenso a resultados prejudiciais (SILVA, 2020). E como afirmado por Siqueira (2008, p. 266-267) “a satisfação é um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos de trabalhadores”.

Ainda Robbins (2005) conceitua a satisfação no trabalho como sendo a atitude do indivíduo no tocante ao seu trabalho, englobando as relações interpessoais e, até mesmo as relações de poder; o ambiente físico; o planejamento

do trabalho; as políticas e programas de gestão da organização; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; e os desejos dos colaboradores em sua individualidade e em coletividade. Logo, é um sentimento positivo em virtude destas características.

Apresentar satisfação no trabalho demonstra sentir sólida afinidade com o que o trabalho possibilita ao trabalhador, sendo capaz de abranger desde o alcance de objetivos e valores pessoais, até mesmo aos formatos de recompensas existentes na empresa (MARQUES, 2015).

Santos *et al.*, (2010) afirma que há variados fatores que interferem positiva ou negativamente na satisfação no trabalho. Os principais, considerados pelas autoras, são:

- a) o trabalho em si;
- b) integração setorial e interpessoal;
- c) salário e benefícios;
- d) estilo gerencial;
- e) comunicação;
- f) desenvolvimento profissional;
- g) imagem da empresa;
- h) processo decisório;
- i) condições físicas do trabalho.

A partir destas informações, são evidenciados os múltiplos fatores que induzem o grau de satisfação no trabalho. À medida que os gestores detêm dessas informações, eles podem desenvolver mecanismos de harmonia entre elas, proporcionando uma combinação poderosa e tornando o clima organizacional mais sólido e agradável para todos.

2.2.1 Dimensões do estudo “*Great Place To Work*”

“O *Great Place To Work* (GPTW) é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação” (GPTW, 2021).

A tradução de *Great Place To Work* é “Excelente Lugar Para se Trabalhar”. O método do estudo é fundamentado em dimensões que fortalecem a confiança do

colaborador com a empresa. A pesquisa identifica as empresas com as melhores práticas relacionadas à Gestão de Pessoas. Com base no estudo, há alguns fatores que são analisados: a) Confiança: representa o quanto os funcionários acreditam na organização e em suas ações; b) Orgulho: trata-se do sentimento de satisfação em fazer parte da empresa; c) Camaradagem: envolve a percepção de colaboração e sinergia entre empresa e o funcionário (SILVA, 2018).

A figura abaixo demonstra essas dimensões e as interligações que a envolvem, provocando sentimento de bem-estar e satisfação com o trabalho realizado.

FIGURA 1: Dimensões do estudo *Great Place To Work*



Fonte: GPTW (2021).

Ao analisar a figura, observamos que através do respeito, credibilidade e imparcialidade por parte dos gestores, tem-se como resultado sentimento de orgulho e camaradagem por parte dos funcionários (GPTW, 2021). Sendo estas características de suma importância para um ambiente de trabalho dinâmico, engajado, produtivo e, acima de tudo, respeitoso e de qualidade.

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)

Diagnosticar o clima organizacional é o mais importante procedimento de apoio para a inserção do processo de melhoria contínua em uma organização. É um

meio de esquematizar e conhecer a real situação do ambiente interno da empresa, através dessa prática, torna-se possível averiguar os principais focos de problemas e trabalhar no desenvolvimento de uma performance satisfatória para o ambiente de trabalho (LUZ, 2005).

As perdas de uma ineficaz administração do clima organizacional estão intrinsecamente ligadas à baixa produtividade, maior número de rescisões, elevados gastos com treinamentos e seleções de novos funcionários, dentre outras consequências (WARMLING, 2010, p. 23).

Tendo isso em mente, é mais do que necessário investir em aplicações de Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Esta pode ser compreendida como uma maneira de estudar o ambiente interno da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos (FERREIRA, 2013). A pesquisa de clima organizacional deve abordar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais, além de questões relacionadas a salários e benefícios (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

Mediante a PCO, os colaboradores tem a oportunidade de contribuir com as decisões da empresa, haja vista que podem expor suas opiniões. Assim, eles se sentem respeitados e ouvidos, impactando em resultados positivos para a empresa, como a satisfação no trabalho (FERREIRA, 2013).

Silva (2018) assegura que a Pesquisa de Clima Organizacional é uma forma segura e eficaz para a mensuração da satisfação no trabalho. A autora comenta que para haja resultados significativos da PCO, ela deve abranger no mínimo as seguintes variáveis, descritas no Quadro a seguir.

QUADRO 2: Variáveis que compõem a Pesquisa de Clima Organizacional

VARIÁVEIS	ASPECTOS ANALISADOS
Crescimento Profissional	Analisa o investimento e a qualidade em treinamentos, bem como a possibilidade de ascensão de carreira dentro da empresa.
Valorização Profissional	Avalia se a empresa reconhece bons funcionários e se seus potenciais estão sendo aproveitados adequadamente.
Trabalho em Equipe	Analisa a dedicação coletiva entre funcionários e gestores no cumprimento das funções.
Ajuda Mútua	Avalia a existência de colaboração entre funcionários de diferentes setores.
Comunicação	Verifica a forma como a empresa interage com seu público interno e externo; se está aberta a sugestões e críticas de seus membros.
	Avalia o volume de trabalho realizado e se o mesmo necessita de

Qualidade do trabalho	melhorias.
Condições físicas do trabalho	Analisa se as instalações, espaço, ruídos, iluminação, temperatura, entre outros, estão adequados para a realização das atividades.
Remuneração	Avalia se a remuneração oferecida está condizente com o trabalho desenvolvido.
Imagem da empresa	Julga se a empresa é um bom lugar para trabalhar.

Fonte: Adaptado de Silva (2018).

É importante salientar que existem diversas outras variáveis que podem compor uma PCO. Estas são apenas para fins de exemplificação. A partir das informações obtidas e analisadas, torna-se possível traçar estratégias para aprimorar os itens que foram observados que necessitam de maior atenção.

Ainda segundo Silva (2018), a partir do momento que é colocado em prática métodos para melhorar a qualidade do ambiente organizacional, podem surgir os seguintes benefícios:

- a) Melhora na comunicação interna e externa da empresa;
- b) Promoção de treinamentos mais eficazes;
- c) Criação de um ambiente de trabalho mais seguro;
- d) Melhora a imagem da empresa com o público interno e externo;
- e) Diminui o estresse associado ao trabalho;
- f) Torna os funcionários mais comprometidos e participativos;
- g) Promove no colaborador o sentimento de valorização e satisfação;
- h) Cooperar para a retenção de talentos;
- i) Aumenta a produtividade e os lucros da empresa.

É válido mencionar que a Pesquisa de Clima Organizacional não deve ser vista apenas como um questionário com diversas perguntas que deverá ser aplicado aos colaboradores, mas sim entendida como um dos mais importantes indicadores da área de Gestão de Pessoas (LIMA, 2017).

2.4 O SETOR VAREJISTA NA PANDEMIA DA COVID-19

Desde o surgimento e propagação do vírus da COVID-19, o mundo vem enfrentando fortes impactos. Não só a área da saúde que está sendo bastante afetada, mas também toda a economia. Nesta perspectiva, dentre um dos setores

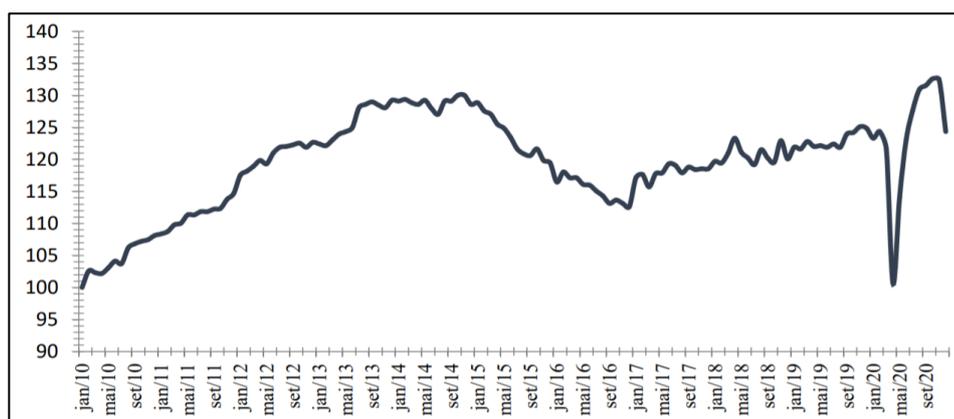
mais prejudicados, se encontra o setor varejista. Este se refere a todas aquelas empresas que vendem seus produtos/serviços diretamente ao consumidor final, satisfazendo suas necessidades (KOTLER E KELLER, 2012).

De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), o setor varejista é responsável por grande parcela de contribuição do PIB brasileiro. Em 2017, a categoria representou aproximadamente entre 62% e 65%. No entanto, em 2020, com a pandemia da COVID-19, o setor registrou uma queda de 5,5% de participação no PIB do nosso país (ISSA, 2021).

Dados da pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) demonstraram que entre o período de 15 de março e 18 de abril de 2020, o segmento varejista perdeu cerca de R\$ 86,4 bilhões em receita; tendo como previsão um quantitativo de 2,2 milhões de desempregados no setor (REVISTA EXAME, 2020).

Segundo os resultados oriundos da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), durante o período de 2010 a 2020, o setor do comércio cresceu de forma gradual, apresentando momentos de retração econômica e quedas consideráveis (ELIAS, 2020). Contudo, no primeiro trimestre de 2020, o setor possuiu o maior índice de queda de toda a sua história, conforme observado na Figura a seguir.

FIGURA 2: Volumes de vendas no comércio varejista do Brasil, entre 2010 - 2020



Fonte: Dados do IBGE (2010 - 2020); Elaborado por Elias (2020).

Ao analisar a imagem, é visível o forte impacto que a pandemia causou no comércio varejista. Já a partir de maio a outubro de 2020, o setor demonstrou uma sequência de altas no volume de vendas, uma das hipóteses consideradas para

esse crescimento é a Política Pública do Auxílio emergencial implementada pelo Governo (ELIAS, 2020).

Portanto, é perceptível que o setor varejista foi intensamente abalado, tendo que se reinventar e adaptar-se as modalidades de vendas digitais, como o *e-commerce*. Todavia, aos poucos — com a flexibilização das medidas de isolamento social — o segmento tem retomado suas atividades e apresentando recuperação gradual.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão discutidos os aspectos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste estudo. Assim, o capítulo apresenta a seguinte lógica estrutural: caracterização da pesquisa; Universo, amostragem e amostra; Instrumentos de coleta de dados; e Perspectiva de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a sua natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, uma vez que se fundamenta no desenvolvimento de diagnósticos e na identificação de problemas, com o intuito de apresentar soluções para o objeto de estudo (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto a abordagem, o estudo possui abordagem quantitativa e qualitativa. A primeira engloba a objetividade, o alcance de dados mensuráveis e técnicas estatísticas de análises que proporcionam a generalização da análise para toda a população estudada (MARKONI; LAKATOS, 2017). Enquanto que a abordagem qualitativa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística” (STAKE, 2011, p. 41), fazendo uso do próprio ambiente para a obtenção dos dados.

No tocante aos objetivos, a pesquisa é considerada bibliográfica, pois baseia-se em materiais já publicados; também pode ser classificada como pesquisa exploratória, tendo em vista que possibilita maior familiaridade com um problema ainda pouco estudado (GIL, 2019).

Em se tratando dos procedimentos, classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso investiga um acontecimento levando em consideração suas particularidades, analisando um caso real. Essa técnica tem como principal vantagem o aprofundamento em relação ao contexto estudado (CRESWELL, 2014).

Quanto ao método adotado, este trabalho faz uso do método indutivo. Esta opção justifica-se porque proporciona o conhecimento baseado na experiência e pela generalização, na qual deriva de estudos de fatos da realidade concreta (MARKONI; LAKATOS, 2017).

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Segundo Vergara (2010), o universo de uma pesquisa representa o conjunto de elementos com as características que correspondem aos objetivos da pesquisa. Sendo assim, o universo deste trabalho é composto por todas as empresas do comércio varejista que estão localizadas na cidade de João Pessoa-PB.

Em se tratando da amostragem, foi utilizada a amostragem não probabilística intencional, este método seleciona um ou mais grupos da população que, com base nas informações disponíveis, possam ser considerados representativos de toda a população (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto a amostra, Vergara (2010) afirma que corresponde a uma parte significativa do universo. Por se tratar de um estudo de caso, a amostra desta pesquisa é uma empresa do comércio varejista, situada na cidade na cidade de João Pessoa, na qual contém seis colaboradores. Vale destacar que o nome do estabelecimento estudado foi omitido por motivos éticos. Desta maneira, no transcorrer deste trabalho foi utilizado o seguinte nome fictício: “Empresa X”.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para realizar a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário semiaberto (Apêndice A) aos 6 colaboradores da empresa. O questionário ocorreu de forma eletrônica, através da ferramenta *Google Forms*. Fazendo uso do questionário como instrumento de pesquisa, as informações são coletadas diretamente com o indivíduo, sendo uma ferramenta utilizada para agrupar grande quantidade de dados e auxiliar no diagnóstico (MARCONI e LAKATOS, 2010). As perguntas contidas no questionário tinham como base as dimensões propostas pelo *Great Place To Work* e demais variáveis que foram apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho, no total foram desenvolvidas 16 perguntas, conforme demonstrado no Quadro a seguir.

QUADRO 3: Esquematização das variáveis pesquisadas

VARIÁVEIS	PERGUNTA
Respeito (Dimensão GPTW)	5. Você se sente respeitado(a) pela gestão?

Credibilidade (Dimensão GPTW)	6. Como você se sente em relação à valorização que a empresa lhe dá?
Imparcialidade (Dimensão GPTW)	7. Os funcionários da empresa são tratados com igualdade?
Crescimento profissional	8. Como você considera o investimento em treinamentos feito pela empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários?
Valorização profissional	9. Você considera que o seu potencial enquanto profissional tem sido aproveitado adequadamente?
Trabalho em equipe	10. Nesse momento de pandemia, como está a cooperação/trabalho em equipe entre os colegas?
Comunicação	11. Como é a comunicação entre o gestor e os funcionários?
Qualidade de vida no trabalho	12. Como está sua jornada de trabalho durante a pandemia, ela tem sido respeitada? 13. Com as mudanças que a pandemia trouxe no dia a dia das empresas, a quantidade de trabalho que você possui hoje gera estresse?
Salário	14. Atualmente, qual sua opinião sobre seu salário?
Condições físicas do trabalho	15. Como você avalia as condições físico-ambientais do seu local de trabalho, em relação a: - Temperatura - Espaço - Mobiliário - Higiene - Ruídos - Iluminação
Satisfação com a empresa	16. Qual o seu nível de satisfação com a empresa que você trabalha?
Impacto da pandemia da COVID-19	17. Diante da situação de pandemia que estamos enfrentando, você considera que houve mudanças no clima organizacional se comparada com a de antes?
Percepção dos funcionários	18. Aponte os 3 principais fatores pelos quais você trabalha na empresa. 19. Aponte os 3 principais fatores que mais causam insatisfação no seu trabalho. 20. Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir dessa estrutura desenvolvida para o instrumento de coleta de dados, pretende-se conhecer o nível de satisfação dos funcionários e, assim, responder a questão problema que norteou o estudo, como também atender aos objetivos propostos.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados, foi utilizada a estatística descritiva para as análises quantitativas, com o auxílio do *software* Microsoft Excel (Versão 2010). Também foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, sendo esta conceituada como um conjunto de métodos de análise de comunicações. O método de análise de conteúdo foi empregado nas perguntas de números 16, 17 e 20, nas quais questionavam, respectivamente, o nível de satisfação que o funcionário apresentava em relação à empresa; se diante da situação de pandemia, houve mudanças no clima organizacional da organização; e quais sugestões o funcionário afirmaria que seriam capazes de tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar. A utilização desta metodologia revela o que está por trás das informações obtidas, possibilitando ao pesquisador observar além do que está sendo coletado em termos quantitativos (MINAYO *et al.*, 2009).

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa considerando os dados levantados por meio do questionário aplicado de forma virtual aos 6 colaboradores da empresa.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA X

A Empresa X iniciou suas atividades em 11 de Novembro de 2018, sendo caracterizada em sua forma jurídica como Sociedade Empresária Limitada com capital social de R\$1.434.939,87. A empresa comercializa artigos esportivos como vestuário, tênis e acessórios voltados para consumidores de *lifestyle* esportivo dentro e fora da academia, com Mix diferenciado de produtos exclusivos de grandes marcas como Nike, Adidas, Puma e Asics. Atualmente, seu faturamento médio mensal é de R\$150.000,00 a R\$250.000,00 com volume de vendas de peças de 650 a 690 unidades. A história da criação da empresa surgiu da necessidade de mais autonomia por parte dos empresários sendo donos do próprio negócio.

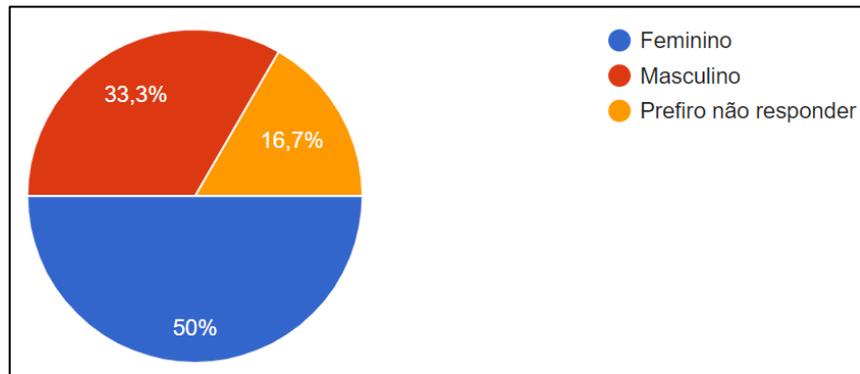
A Empresa X está localizada na Rua Manuel Arruda Cavalcanti, número 805, no Manaíra *Shopping*, situado na cidade de João Pessoa-PB. A organização não possui organograma descrito, mas a hierarquia é vista de forma funcional constituída por franqueado, gerência e vendedores.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente, estão apresentados os dados relacionados com características pessoais dos participantes da pesquisa.

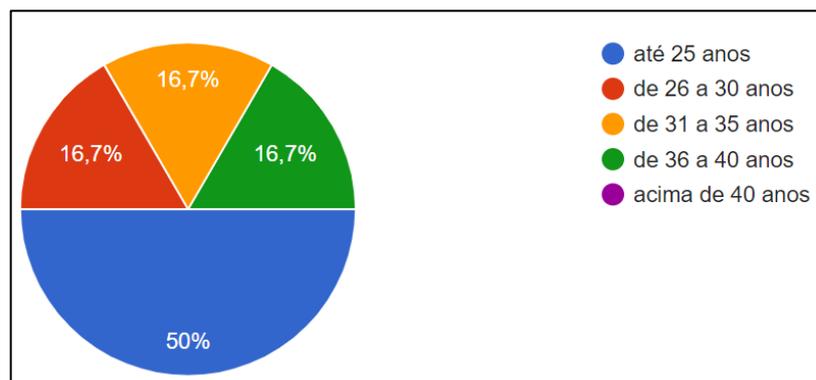
4.2.1 Perfil socioeconômico dos pesquisados

Dentre os respondentes, 50% eram do gênero feminino, enquanto que 33,33% correspondem ao gênero masculino. Portanto, destaca-se a participação da mão-de-obra feminina na organização, representando a metade da população.

GRÁFICO 1: Gênero dos participantes

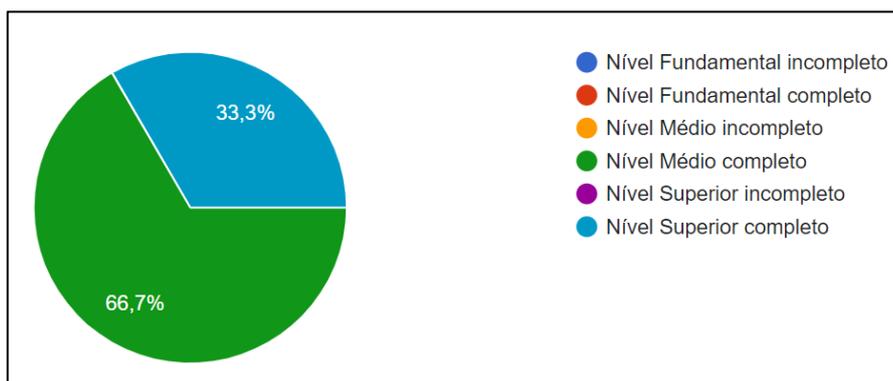
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto à faixa etária dos colaboradores, o Gráfico 2 demonstra que a empresa é formada em sua maioria pelo público jovem. O maior percentual está no grupo com idades até 25 anos, equivalente a 50% do total das respostas; com 33,4% estão representados os funcionários pertencentes às faixas de 26 a 30 anos e de 31 a 35 anos. Sendo assim, é plausível afirmar que estes resultados validam o reflexo de uma realidade bastante comum no comércio varejista, pois é aonde muitos jovens encontram a oportunidade de obter a primeira experiência profissional.

GRÁFICO 2: Faixa etária

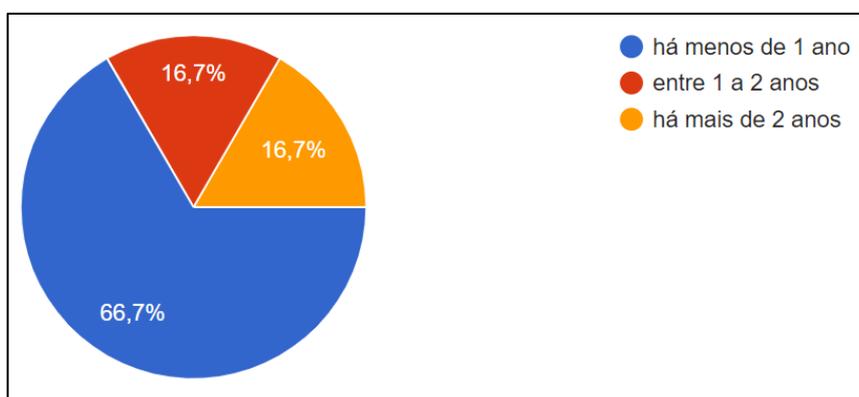
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao analisar o nível de escolaridade dos participantes no Gráfico 3, a grande maioria (66,67%) possui o ensino médio completo, sendo que 33,33% detém de nível superior. De forma geral, todos apresentam níveis de escolaridade satisfatórios, agregando valor ao capital intelectual da empresa.

GRÁFICO 3: Nível de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando questionados sobre o tempo de atuação na organização (Gráfico 4), foi verificado que mais da metade dos colaboradores (66,67%) integram o quadro de pessoal há pouco tempo, há menos de 1 ano. Logo, infere-se que foram contratados durante a pandemia. Com 16,7% se encontram os que trabalham entre 1 a 2 anos. De modo geral, os colaboradores da organização são relativamente recentes e por isso ainda estão se adaptando a cultura da empresa.

GRÁFICO 4: Tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com isso, averiguamos que a maioria da amostra é do sexo feminino, com faixa etária de até 25 anos, tendo concluído o Ensino Médio e com menos de um ano de atuação na empresa. Conhecer o perfil sociodemográfico do público pesquisado foi considerado relevante, pois a partir do conhecimento das características individuais foi estabelecida uma relação com a compreensão sobre o clima que permeia o ambiente da empresa e a satisfação do colaborador com o

trabalho. Aspectos marcantes estão relacionados com a faixa etária dos profissionais, todos jovens e em início de carreira, com um nível de escolaridade que possibilita expectativas quanto a continuidade dos estudos e apresentando muitas aspirações e anseios pessoais e profissionais. Outro ponto importante se refere a questão de estarem com pouco tempo de serviço na empresa, o que pode indicar que ainda não tenham se apropriado dos valores e propósitos da cultura empresarial.

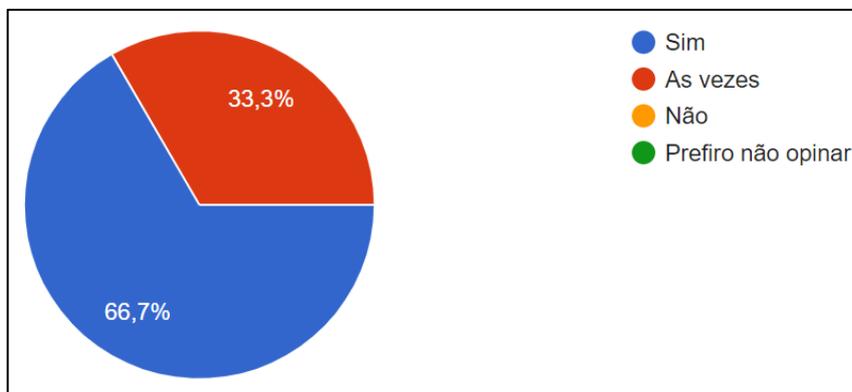
Esses detalhes são determinantes para formação do clima organizacional e, a preocupação em identificar os fatores que visam a atender as necessidades dos colaboradores é uma ação estratégica, uma vez que se volta a garantir satisfação com o trabalho e alcance de resultados e crescimento organizacional. Por isso, a seguir, estão elencados os principais fatores que afetam a satisfação no trabalho.

4.2.2 Fatores de satisfação no trabalho: as dimensões do estudo *Great Place To Work* – GPTW e variáveis componentes da Pesquisa de Clima Organizacional - PCO

4.2.2.1 Variáveis da Dimensão GPTW: respeito, credibilidade e imparcialidade

O Gráfico 5 evidencia a percepção dos funcionários no tocante ao **respeito** oferecido pela gestão. 66,67% afirmaram que se sentem respeitados, no entanto 33,3% assinalaram que às vezes se sentem respeitados pela gestão.

GRÁFICO 5: Respeito no ambiente de trabalho

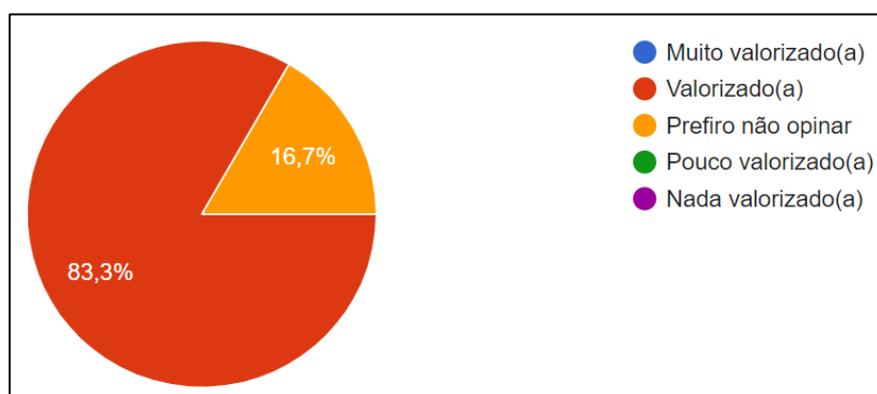


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando se trata de respeito, não devemos demonstrá-lo apenas por motivos éticos, vai muito além. O sentimento de respeito colabora para um clima organizacional satisfatório e de qualidade (SILVA, 2018). Como também, possibilita um relacionamento saudável entre líder e liderados (GPTW, 2021).

Ao serem questionados como eles se sentiam em relação à **credibilidade** que a empresa lhes demonstra, a resposta obtida foi bastante satisfatória. Embora apenas uma pessoa afirmou que preferia não opinar, 83,3% disseram que sentem-se valorizados pela empresa, conforme o Gráfico 6.

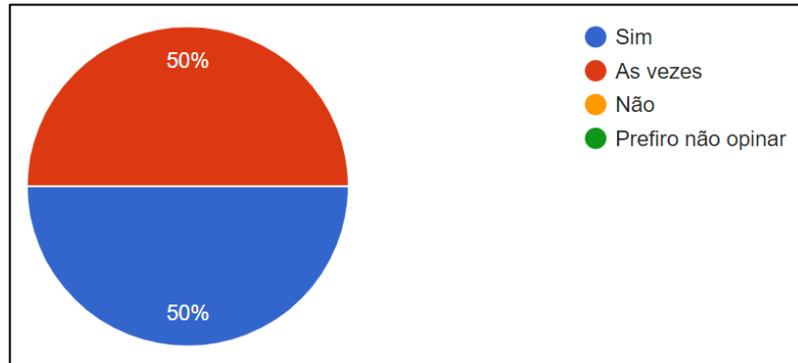
GRÁFICO 6: Valorização do trabalho realizado



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A valorização é essencial em qualquer ambiente de trabalho. Quando o gestor demonstra credibilidade para com o funcionário, automaticamente lhe é despertado o sentimento de orgulho em fazer parte da empresa e a satisfação com o trabalho que realiza (GPTW, 2021). Além do mais, o sentimento de valorização é um fator decisivo para gerar e manter a motivação com o trabalho (SOUZA, 2016).

Em relação ao questionamento sobre a **imparcialidade** no ambiente de trabalho, foi perguntado aos colaboradores se eles são tratados com igualdade. As respostas se dividiram: 50% afirmaram que sim; e os outros 50% assinalaram que às vezes é que os funcionários são tratados de maneira igualitária, conforme pode ser observado no Gráfico abaixo.

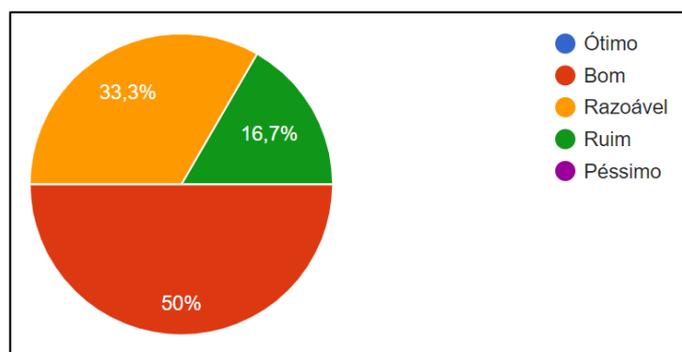
GRÁFICO 7: Igualdade no tratamento com os funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Marques (2019) cita que a postura ideal que todo líder deve apresentar é a de imparcialidade. Quando isso ocorre, os funcionários percebem que há a prática da justiça e do respeito na empresa. Com esse pensamento, muitos conflitos desnecessários podem ser evitados.

4.2.2.2 Variáveis que compõem a Pesquisa de Clima Organizacional – PCO: Crescimento profissional, Aproveitamento do potencial profissional, Cooperação e trabalho em equipe na pandemia, Comunicação, Qualidade de vida no trabalho, Salário recebido, Condições ambientais

Para analisar a variável **crescimento profissional**, foi verificada junto aos colaboradores, a situação da empresa quanto aos investimentos em treinamentos. Os resultados alcançados demonstram que 50% consideram em nível “bom” os investimentos em treinamentos realizados pela empresa; enquanto que 33,3% afirmam ser “razoável”; e 16,7% cita que está em nível “ruim”.

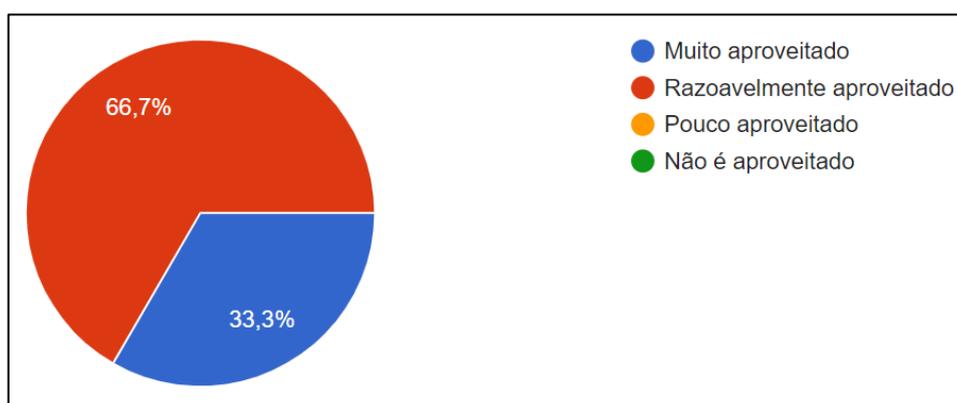
GRÁFICO 8: Investimento em treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Destinar um percentual financeiro para treinamentos nunca será considerado como gasto, ao contrário, é um investimento no capital humano da empresa. Haja vista que o crescimento profissional do colaborador é de suma importância, uma vez que são eles que lidam diretamente com os clientes, apresentando os produtos/serviços da empresa (SILVA, 2018).

O Gráfico 9 demonstra a percepção dos funcionários em relação ao **aproveitamento do potencial humano** dentro da organização. Do ponto de vista de 33,3% deles, afirmam que o seu potencial enquanto funcionário tem sido muito aproveitado; já 66,7% citam que é razoavelmente aproveitado. Este último percentual já demonstra um leve descontentamento, podendo ser justificado com a hipótese de que muitas habilidades que eles possuem não podem ser executadas no seu atual emprego, muitas vezes por não haver a necessidade.

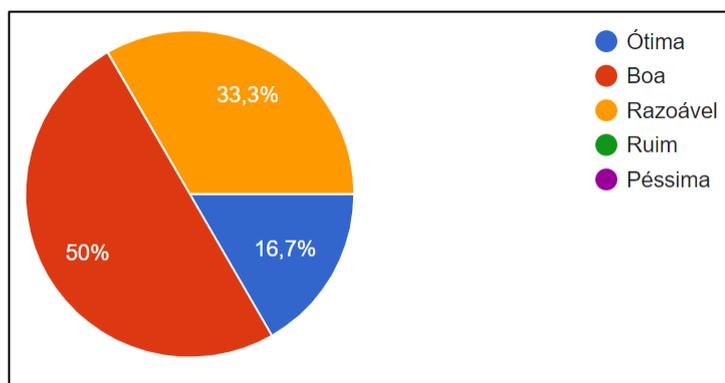
GRÁFICO 9: Aproveitamento do potencial humano



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O potencial dos funcionários quando utilizado nas tarefas corretas pode provocar impactos positivos dentro da organização, além do mais colabora para a boa desenvoltura da equipe e, mais ainda, aumenta as chances de atingir os objetivos e metas organizacionais, agregando valor à empresa (CHIAVENATO, 2009).

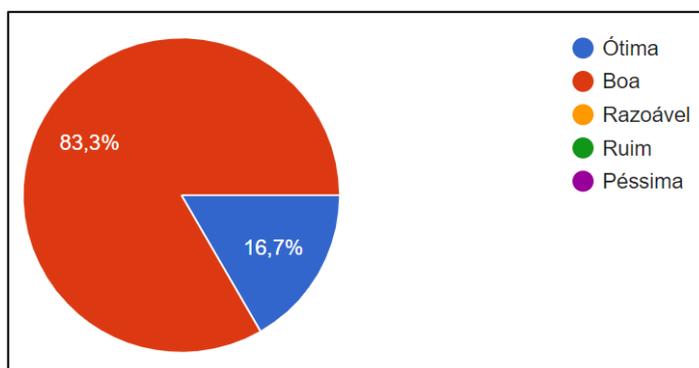
O Gráfico 10 apresenta os dados obtidos através da análise da variável de **Cooperação e trabalho em equipe na pandemia**. Esta foi bem analisada, 66,7% avaliaram de forma satisfatória (“ótima” e “boa”) e 33,3% afirmaram estar razoável a cooperação entre os colegas de trabalho durante este momento de pandemia.

GRÁFICO 10: Cooperação e trabalho em equipe na pandemia

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De modo geral, os resultados foram positivos. Sabe-se que desde o surgimento da pandemia da COVID-19, que as relações interpessoais passam por diversas mudanças, principalmente no contexto organizacional. O contato físico passou a ser restringido, evitando a aproximação. Portanto, todos os segmentos no mercado precisaram se adaptar as novas regras de convivência.

Outro ponto analisado foi a **comunicação** entre gestor e funcionário (Gráfico 11), de acordo com a pesquisa, este foi o item mais bem avaliado entre todas as variáveis. Foi constatado que 16,7% afirmaram ser “Ótima” a comunicação e 83,3% disseram ser “Boa”. Percentuais estes extremamente positivos, evidenciando que a gestão realiza o processo comunicativo de forma acessível e eficiente.

GRÁFICO 11: Comunicação entre o gestor e os funcionários

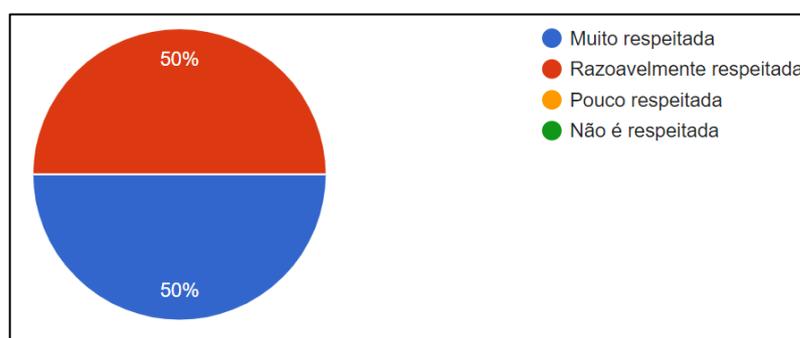
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Torna-se quase impossível imaginar um contexto de trabalho sem citar a necessidade de coletividade e diálogo entre as pessoas, principalmente quando se trata da comunicação entre líder e liderado (ROBBINS, 2005). A comunicação

desempenha um papel muito importante. Quando um líder se mostra presente e atento às necessidades dos colaboradores, os ruídos na comunicação diminuem e são evitados muitos gargalos no ambiente de trabalho.

Para averiguar como está a **qualidade de vida no trabalho** nesse momento de pandemia, foi questionado sobre a jornada de trabalho dos funcionários, se a mesma tem sido respeitada (Gráfico 12). Mais uma vez as respostas se dividiram: 50% afirmaram estar sendo “muito respeitada” e 50% disseram que é “razoavelmente respeitada”.

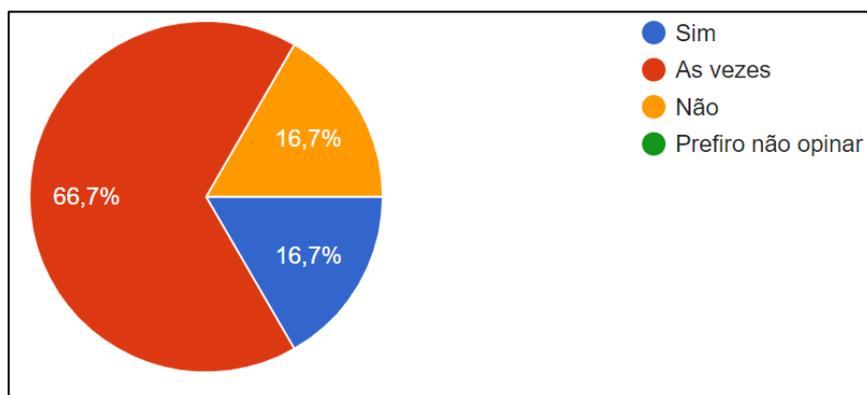
GRÁFICO 12: Jornada de trabalho na pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Estudos comprovam que a alta demanda da jornada de trabalho influencia diretamente no comportamento do colaborador. Longas horas de trabalho são responsáveis por provocar fadiga física e mental, impactando nos índices de produtividade do funcionário e no relacionamento interpessoal, ou seja, no clima organizacional (CARVALHO, 2013). Por isso, é imprescindível que as empresas respeitem a jornada de trabalho, pois além de prejudicar a qualidade de vida do funcionário, também gera danos ao ambiente organizacional.

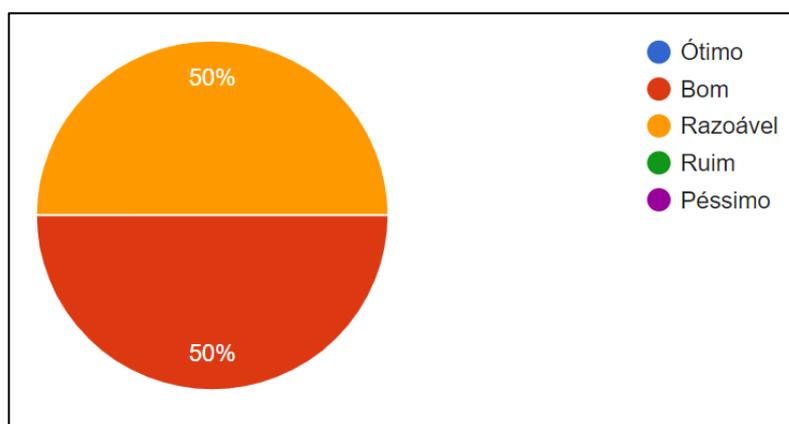
O Gráfico 13 exibe a opinião dos colaboradores quanto ao volume de trabalho existente hoje na empresa, mediante as alterações que a pandemia provocou nos negócios. De acordo com 16,7%, a quantidade de trabalho gera estresse; outros 16,7% afirmaram que não. À medida que 66,7% assinalaram que às vezes causa níveis de estresses.

GRÁFICO 13: Volume de trabalho durante a pandemia

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir dos dados obtidos, é perceptível que o volume de trabalho (em algumas ocasiões) provoca índices de estresses nos funcionários, principalmente quando existe pressão para atingimento de metas consideradas impossíveis de serem alcançadas. Além disso, vale salientar que o comércio varejista é um setor que posiciona o profissional ao contato direto com os clientes, sendo estes de diferentes etnias, classes sociais e idades. Consequentemente, é uma área que provoca certa tensão nos colaboradores, seja para atrair e reter potenciais clientes ou para alcançar as metas internas (CORREA *et al.*, 2020).

Também foi questionada a opinião dos funcionários em relação ao salário que lhe é oferecido na empresa. Como respostas, tivemos 50% que o consideram “Bom” e 50% que o tem como “Razoável”.

GRÁFICO 14: Opinião sobre o salário

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

“O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro (elemento simbólico e intercambiável) a pessoa emprenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 260). Portanto, o salário é um dos principais fatores motivacionais para um funcionário.

No que se refere as **condições físico-ambientais da empresa** foram abordadas questões relacionadas com os seguintes aspectos: temperatura, espaço físico, mobiliário, higiene, ruídos e iluminação e os dados que expressam a opinião avaliativa dos pesquisados estão descritos um a um, como também estão demonstrados na Tabela 1.

A variável temperatura foi classificada por 50% como “Bom” e como “Razoável” — que também teve o percentual de 50%. Como a loja está localizada dentro de um *shopping*, o ar que circula no ambiente vem das tubulações e vai passando por todas as lojas, dessa maneira ocorrem oscilações na temperatura local, sendo mais quente no período da manhã e bastante fria à noite.

O espaço físico foi avaliado em, “Razoável”, “Bom” e “Ótimo”, com percentuais, respectivamente, em 66,67%; 16,67%; e 16,67% também. É importante mencionar que na loja o espaço físico é de tamanho mediano, no qual é utilizado para a parte de demonstração das vitrines (contendo as roupas e acessórios esportivos) e para o estoque, onde são armazenados os produtos. Assim sendo, não há nenhum espaço destinado para a realização das refeições dos funcionários, ou simplesmente para descanso nos horários de intervalo.

TABELA 1: Avaliação das condições ambientais do local de trabalho

Condições físico-ambientais	OPÇÕES DE RESPOSTA				
	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
Temperatura	—	—	50%	50%	—
Espaço físico	—	—	66,67%	16,67%	16,67%
Mobiliário	—	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%
Higiene	—	—	50%	33,33%	16,67%
Ruídos	—	50%	16,67%	16,67%	16,67%

Iluminação	—	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%
------------	---	--------	--------	--------	--------

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto ao mobiliário, as opiniões foram diversificadas. Com percentuais semelhantes a 33,33%, eles julgaram ser como “Razoável” e “Bom”. E com as mesmas porcentagens de 16,67%, em “Ruim” e “Ótimo”. Vale salientar que na loja os mobiliários utilizados são para a demonstração dos produtos, para o caixa e as prateleiras que estão no estoque. Quanto ao caixa, a ergonomia não é satisfatória. Muitas vezes os colaboradores reclamam, pois a altura atrapalha, haja vista que não dispõem de uma cadeira confortável.

Em relação ao fator higiene, as respostas foram positivas, não tendo registro de nenhuma classificação em nível “Péssimo” ou “Ruim”. Do ponto de vista dos pesquisados, eles consideraram a higiene do local em “Razoável” (50%), “Bom” (33,33%) e “Ótimo” 16,67%). Cabe destacar que a limpeza do local é realizada pelos próprios funcionários, que se revezam e limpam todo o ambiente da loja e os móveis.

No tocante aos ruídos existentes no ambiente de trabalho, as respostas também se dividiram em “Ruim” (50%), “Razoável” (16,67%), “Bom” (16,67%) e “Ótimo” (16,67%). Destaca-se que metade da população classificou os ruídos em nível “Ruim”, demonstrando que há barulhos, mas que não impedem o exercício da função. Isso se justifica pelo fato da loja está localizada em um Shopping, onde há diversos estabelecimentos ao redor e grande número de circulação de pessoas em vários horários, o que propicia os ruídos no local.

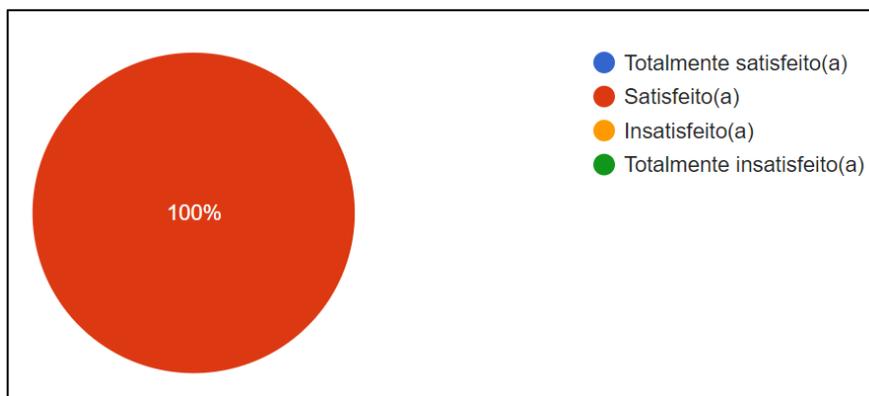
E, por último, foi analisado o item da iluminação, o qual apresentou respostas variadas: “Ruim” (33,33%); “Razoável” (33,33%); “Bom” (16,67%); e “Ótimo” (16,67%). Pode-se afirmar que a iluminação do local é bastante forte, pois o layout da loja foi pensado para que os produtos chamassem a atenção do cliente, por isso o excesso de lâmpadas, para atrai-los a olharem as vitrines. No entanto, a iluminação muitas vezes não tem como foco o bem-estar dos colaboradores, mas sim a atração de clientes ao produto oferecido no estabelecimento.

É imprescindível frisar que o cuidado em manter agradáveis as condições físico-ambientais não deve envolver somente os fatores estéticos de uma empresa,

mas principalmente ser pensada de maneira que promova maior qualidade de vida aos seus colaboradores (SILVA, 2018).

Após coletar respostas referentes as variáveis que exercem influência na satisfação no trabalho, optou-se por colocar uma pergunta voltada especificadamente para conhecer o nível de satisfação com a empresa.

GRÁFICO 15: Nível de satisfação com a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A resposta foi unânime, ou seja, 100% declararam satisfação com a empresa. Esse resultado é relevante, pois apesar de aspectos que eles consideram que a empresa deixa a desejar (como o baixo investimento em treinamentos), demonstram satisfação em fazer parte da organização.

Também é válido mencionar que este percentual possa ter derivação do fato de que houve a entrada de novos colaboradores há pouco tempo (o que representa maioria) e, nesse momento, estão satisfeitos com a gestão e o com o que lhe é oferecido. Além do mais, conforme visto no Gráfico 6, 83,3% sentem-se valorizados pela empresa. Estes fatores colaboram para a satisfação do colaborador.

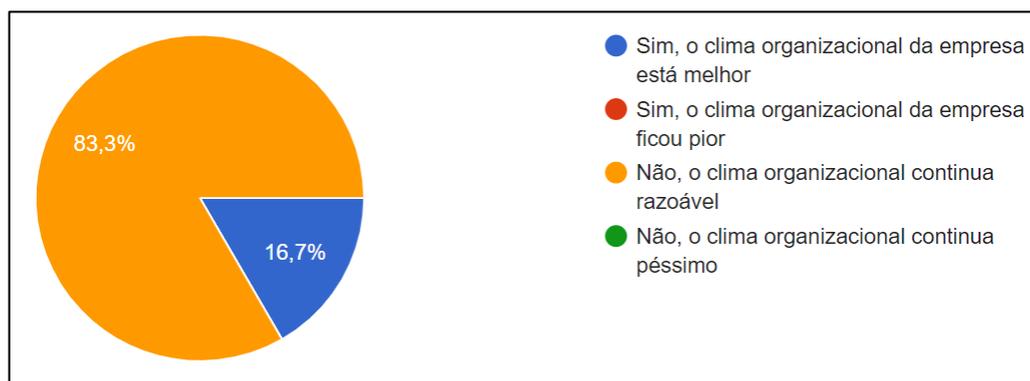
4.2.3 Impacto da pandemia da COVID-19 no clima da empresa

O Gráfico 16 está relacionado intimamente com o objetivo deste estudo, sendo este de analisar o clima organizacional da empresa durante a pandemia. Tendo isso em mente, foi destinada uma pergunta apenas para a resolução desse questionamento. A pergunta consistia em: “Diante da situação de pandemia que

estamos enfrentando, você considera que houve mudanças no clima organizacional da empresa, se comparada com a situação antes da pandemia?”.

Para coletar informações mais precisas e com o intuito de possuir informações mais abrangentes, foram disponibilizadas quatro opções de respostas, conforme pode ser observado no Gráfico abaixo.

GRÁFICO 16: Clima da empresa durante a pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A opção mais assinalada foi “Não, o clima organizacional continua razoável”, destacando-se com um percentual de 83,3%. Com base nessa resposta, podemos interpretar que o clima da empresa manteve-se equilibrado, não chegou a ter um nível péssimo, mas também não alcançou o nível ótimo. Além do mais, como foi demonstrado no Gráfico 11, mais de 80% cita ser boa a comunicação entre o gestor e funcionários. Também foi ressaltada, gráfico 10, como favorável a cooperação entre os colegas de trabalho durante o momento de pandemia. E, acredita-se que a comunicação, a cooperação e o trabalho em equipe são fatores favoráveis para a manutenção de um clima de satisfação no ambiente de trabalho.

E com 16,7% obtivemos que “Sim, o clima organizacional da empresa está melhor”. Ao analisar esta resposta, podemos extrair dela que talvez com a chegada dos novos colaboradores, o clima da empresa melhorou, na medida em que o volume de trabalho passou a ser melhor distribuído e, com novas admissões, o receio de novos desligamentos por parte dos funcionários é diminuído. Também podemos citar que com novos funcionários, a jornada de trabalho passou a ser definida e distribuída de forma a atender tanto as necessidades do trabalho como individuais. Nesse sentido, como destacado por Carvalho (2013), longas horas de trabalho são responsáveis por provocar fadiga física e mental, impactando nos

índices de produtividade, no relacionamento interpessoal e ocasionando estresse no trabalho.

4.2.4 Percepção sobre variáveis que causam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sugestões para tornar a empresa um local melhor

Nesta última etapa do questionário, foi dada a prioridade para conhecer a percepção dos funcionários em relação as variáveis que causam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, como também quais sugestões eles tinham para tornar a empresa um local melhor de se trabalhar.

4.2.4.1 Fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho

A Tabela 2 traz os resultados dos principais motivos que fazem os funcionários terem vontade de continuar na empresa, sendo responsáveis pelo sentimento de satisfação. É importante mencionar, para fins de dúvidas, que quando questionamos os fatores pelos quais os colaboradores se encontram na empresa, lhes foi permitido assinalar até 3 alternativas. Por isso, a Tabela 2 apresenta percentuais que juntos ultrapassam o total de 100%.

TABELA 2: Razões para permanecer trabalhando na empresa

FATORES	RESPOSTAS OBTIDAS
Reconhecimento profissional	33,33%
Possibilidade de crescimento na empresa	16,67%
Relacionamento com a equipe	66,67%
O trabalho que realizo	83,33%
Salário	83,33%
Benefícios oferecidos pela empresa	—
Investimentos em treinamento	—
A falta de opção de outro emprego	16,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dentre as respostas obtidas, 83,33% apontaram ser o trabalho que realiza e o salário, as principais motivações para a continuidade na empresa; 66,67% afirmaram que o relacionamento com a equipe de trabalho é um dos motivos para ficarem no atual emprego; 33,33% estão satisfeitos com o reconhecimento profissional; e 16,67% permanecem pela possibilidade de crescimento na empresa e pela falta de opção de outro emprego.

Essas informações se tornam muito importantes, porque saber quais são as razões que contribuem para a permanência dos funcionários em seus empregos são excelentes indicadores para a empresa e uma significativa fonte de dados. Contudo, Silva (2018) salienta que em muitos casos, os reais motivos que fazem um funcionário continuar na empresa não está relacionado com contentamento profissional, mas sim, por necessidades financeiras

Assim como na Tabela 2, para conhecer os fatores que mais causam insatisfação no ambiente de trabalho, foram permitidos assinalar até 3 itens. Na Tabela 3 podem-se observar os fatores investigados e seus percentuais.

TABELA 3: Fatores de INSATISFAÇÃO no seu trabalho

FATORES	RESPOSTAS OBTIDAS
Falta de reconhecimento	66,67%
O trabalho que realizo	16,67%
Distribuição de tarefas	—
Impossibilidade de crescimento profissional	66,67%
Falta de autonomia	33,33%
Relacionamento com a chefia	—
Relacionamento com os demais colegas de trabalho	16,67%
Falta de treinamento	50%
Sobrecarga de trabalho	16,67%
Salário	—
Ambiente físico ruim (Iluminação, ruídos, temperatura, etc.)	33,33%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Entre os motivos que mais provocam a insatisfação no ambiente da empresa, com 66,67% estão à falta de reconhecimento e a impossibilidade de crescimento profissional (esta resposta se contradiz com a Tabela anterior, acredita-se que isso aconteceu em virtude do cargo ocupado pelos funcionários); 50% estão insatisfeitos com a falta de treinamento, este item está relacionado ao Gráfico 8, em que é relatado que a empresa quase não investe em treinamentos para seus funcionários.

No entanto, 33,33% não estão satisfeitos com a falta de autonomia e aspectos do ambiente físico que se encontram ruim, conforme constatado na Tabela 1, em que eles citam a iluminação e os ruídos como fatores negativos.

E com menor percentual, mas não menos importante, 16,67% declararam estar insatisfeitos com o trabalho que realiza, o relacionamento com os demais colegas e com a sobrecarga de trabalho.

Sabe-se que a insatisfação com o trabalho só causa males, tanto para o trabalhador como para a empresa. A esta última acarreta em diversos prejuízos, entre eles, a alta taxa de absenteísmo e de rotatividade, baixa produtividade do funcionário e queda da produtividade da organização. Assim, ao identificar os fatores geradores da insatisfação, a empresa pode (e deve) trabalhar em melhorias, visando o bem-estar do colaborador e na manutenção do clima organizacional favorável, conforme é citado por Maximiano (2010).

4.2.4.2 Fatores que tornariam a empresa um lugar melhor de se trabalhar

Na última questão, considerada aberta, foi dada a oportunidade para os participantes da pesquisa oferecerem sugestões para tornar a empresa um lugar melhor de se trabalhar e, para tanto, as respostas foram analisadas de forma a correlacionar com categorias associadas aos fatores determinantes do clima organizacional e que são geradores de satisfação no trabalho mesmo em uma situação de Pandemia.

QUADRO 4: Sugestões para tornar a empresa um lugar melhor de se trabalhar

SUGESTÕES OBTIDAS	
	“Que todos os funcionários sejam reconhecidos de

RESPOSTA 1	forma igual sem dizer que fulano tá sendo melhor que sicrano”.
RESPOSTA 2	“Feedback de funcionários apenas individuais”.
RESPOSTA 3	“Frigobar, Micro-ondas, Cafeteira”.
RESPOSTA 4	“Julgar menos e ajudar mais”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com as respostas obtidas, foi possível identificar quatro possíveis categorias de melhorias:

- 1) Imparcialidade e tratamento justo (com base na Resposta 1);
- 2) *Feedback* dos gestores (com base na Resposta 2);
- 3) Condições ambientais (com base na Resposta 3);
- 4) Respeito e Cooperação (com base na Resposta 4).

Estes fatores são considerados fundamentais para garantir um clima organizacional agradável e promover a satisfação no trabalho. Santos *et al.*, (2010) afirma que existem diversos fatores que afetam de maneira positiva ou negativa na satisfação no trabalho. Os principais, considerados pelas autoras, são: o trabalho em si, a integração com a equipe de trabalho, estilo gerencial, comunicação, condições físicas do trabalho, processo decisório, salário e benefícios e o desenvolvimento profissional.

Tendo como parâmetro a **Resposta 1**, é perceptível que a empresa seria um lugar melhor para se trabalhar, com base na opinião do funcionário, se houvesse mais imparcialidade e tratamento justo no momento de elogios a equipe de trabalho. Inclusive, a questão da imparcialidade é uma dimensão proposta pelo GPTW, no qual afirma que quando os gestores praticam a imparcialidade, automaticamente se promove o sentimento de orgulho e camaradagem por parte dos funcionários.

Ao analisar a **Resposta 2**, o fator que deixaria a empresa um lugar melhor para o trabalho, seria a forma de dar o *feedback* ao funcionário, passando a ser retornos individuais e não coletivos. Chiavenato (2009) afirma que as experiências

obtidas no ambiente de trabalho, sobretudo as negativas, detêm de grande influência no comportamento do colaborador, afetando o clima organizacional.

A partir da **Resposta 3**, verifica-se que há uma insatisfação quanto ao ambiente físico da empresa. Para esse funcionário, se houvesse alguns eletrodomésticos, como um “Frigobar, Micro-ondas ou Cafeteira”, a empresa seria um lugar melhor para se trabalhar. De fato, pois muitos profissionais, como uma maneira de economizar, preferem fazer seu almoço/jantar e levar a refeição já pronta para o trabalho. Contudo, sem um Micro-ondas ou Frigobar, às vezes fica inviável levar a refeição para o local. Cargnin (2015) cita que aspectos do ambiente físico impactam sobre o dia a dia laboral do colaborador, afetando diretamente na satisfação no trabalho.

E, em relação à última sugestão declarada, a **Resposta 4** traz a tona a necessidade de melhoria nas relações interpessoais, uma vez que o indivíduo afirma que seria um lugar melhor para se trabalhar se “julgassem menos e ajudassem mais”. Provavelmente, isso reflete em impasses existentes na equipe de vendas. É importante que a gestão observe esses relatos, pois o respeito (outra dimensão GPTW) e a cooperação são fundamentais em qualquer ambiente de trabalho. Além do mais, quando existem variáveis organizacionais e/ou ambientais que influenciam de modo negativo o humor de grande parte dos colaboradores, ocasionando discórdia, rivalidades, entre outros comportamentos, pode-se afirmar que a organização já apresenta indícios de um clima organizacional desfavorável (MAXIMIANO, 2010).

Vale ressaltar novamente, que o questionário foi aplicado a seis colaboradores, dos quais apenas quatro deixaram sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conformidade com o que foi evidenciado ao longo do trabalho, mediante embasamento teórico de autores da área, averiguamos que o clima organizacional tem grande responsabilidade pelos resultados positivos da empresa e alcance das metas estabelecidas, sendo influenciado por variáveis de origem interna e externas.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o clima organizacional, através do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista, localizada na cidade João Pessoa-PB, durante a pandemia da COVID-19. Mediante aplicação dos objetivos específicos, alcançou-se o objetivo proposto.

Através deste estudo, foi levantado que os funcionários estão satisfeitos com a empresa na qual trabalham, porém não é uma satisfação em sua totalidade, o que faz com que o clima organizacional seja razoável. Com a pandemia, muitos aspectos passaram a ser modificados e houve a necessidade da adaptação, porém verificou-se que a pandemia não impactou tanto o clima organizacional. Mas sim, fatores internos a organização que estão afetando o nível de satisfação dos funcionários.

Um dos objetivos específicos foi o apontamento dos principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Verificou-se que o salário, o relacionamento com o gestor e os colegas de trabalho e a valorização do potencial do trabalhador são fatores que intensificam o sentimento de satisfação no ambiente corporativo.

Também foi observado que os funcionários encontram-se insatisfeitos com alguns itens do espaço físico-ambiental, destacando a alta iluminação e os constantes ruídos, além do mais é um fator determinante para a desmotivação, o fato da empresa quase não investir em treinamentos para seu quadro de pessoal. Também gera insatisfação aspectos voltados a impossibilidade de plano de carreira.

Ao identificar fatores, segundo a percepção dos funcionários, que seriam capazes de tornar a empresa um local de trabalho melhor, a pesquisa trouxe a revelação de quatro categorias de melhorias: Imparcialidade e tratamento justo para com seu funcionário; *Feedback* dos gestores serem realizados de forma individual; Condições ambientais (aquisição de eletrodomésticos específicos, como Micro-ondas e/ou Cafeteira); Respeito e Cooperação no desempenho das funções. Todos estes fatores são imprescindíveis para a manutenção de um clima agradável e a elevação do índice de bem-estar do colaborador.

Outras sugestões de melhoria para a empresa que podem ser levadas em consideração (opinião da aluna pesquisadora) são os investimentos em treinamentos que tratem de temáticas importantes para a rotina da empresa, como técnica de vendas e de atendimento ao público, fazendo com que a equipe desenvolva (ou aprimore) novas habilidades técnicas. Outra melhoria seria disponibilizar assentos ergonômicos em pontos específicos na loja. Para que, na ausência de clientes ou nos intervalos, os funcionários possam sentar-se e descansar um pouco, com o intuito de evitar (ou amenizar) dores musculares, devido ao fato de permanecer muito tempo em pé.

Portanto, o referido estudo além de analisar o nível de satisfação dos funcionários, evidencia a importância de proporcionar hábitos e atitudes capazes de tornar o ambiente mais propício à satisfação do profissional, tendo sempre em mente, que os reflexos da qualidade do clima organizacional, muitas vezes são percebidos no momento do atendimento ao público e nos resultados atingidos.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se dizer que estão inseridos neste item o fato da maioria dos funcionários estarem a pouco tempo na empresa, fazendo com que não nos permitisse conhecer profundamente como era o clima organizacional antes da pandemia, apenas durante. E com isso, não foi possível fazer uma comparação entre o pré-pandemia e o durante a pandemia. Outra limitação observada se dá pelo fato da empresa possuir poucos colaboradores, o que pode ter ocasionado respostas com pouco teor de veracidade, em virtude de temerem possíveis advertências.

É válido frisar que analisar o clima organizacional não significa enfatizar os aspectos negativos de uma empresa, e sim despertar a consciência acerca de sua condição atual, como mecanismo impulsionador para o desenvolvimento de ações que possam gradativamente reverter situações desfavoráveis, tendo como alvo um ambiente de trabalho adequado para todos (SANTOS *et al.*, 2010).

E como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se que sejam realizados outros estudos no setor varejista, investigando o clima organizacional pós-pandemia, fornecendo bases para elaboração de um quadro comparativo da situação climática antes e depois. No entanto, devido à relevância do tema, faz-se necessário mais estudo sobre clima organizacional em diversos outros setores, em especial nos segmentos que mais apresentam baixa produtividade, rotatividade e absenteísmo.

REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO. **Departamento de Economia e Pesquisa**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.abras.com.br>. Acesso em: 20 Jul. 2021.

CAGED-**Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/assuntos/empregador/caged>. Acesso em: 20 Jul. 2021.

CARGNIN, F. R. G. **Psicologia organizacional**. Indaial: Uniasselvi, 2015, p. 56-59.

CARVALHO, J. **Jornada de trabalho e suas influências no clima organizacional**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/jornada-de-trabalho-e-suas-influencias-no-clima-organizacional>. Acesso em: 17 Ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREA, M. X.; MARTINS, J. V.; SILVA, A. C.; ROSSINE, A. L.; MAGGIONI, M. B. L. Estresse e bem estar no trabalho: percepção de colaboradores do comércio varejista. **4ª Semana Acadêmica e 2ª Jornada de Pesquisa e Extensão dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis**, FMC – Faculdade Metodista Centenário, Santa Maria - RS, 19 a 20 de Out. de 2020.

COSTA, N. C. S. **Satisfação no trabalho: estudo das variáveis que influenciam na satisfação e insatisfação dos colaboradores da Unopar na cidade de Sobral-CE**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho-estudo-das-variaveis-que-influenciam-na-satisfa%C3%A7%C3%A3o-e-insatisfa%C3%A7%C3%A3o-dos-colaboradores-da-unopar-na-cidade-de-sobral-ce>. Acesso em: 21 Jul. 2021.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. São Paulo: Penso Editora LTDA, 2014.

ELIAS, L. P. Impactos da Covid-19 sobre o setor de comércio no Brasil e em Santa Catarina. **Revista NECAT**. Ano 9, nº18, Jul-Dez/2020.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GARCIA, A. **A importância da Pesquisa de Clima organizacional**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional>. Acesso em: 20 Jul. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, H. R. **Clima organizacional**: um estudo em uma empresa do segmento varejista. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu na área de Gestão de Pessoas e Coaching, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), Brasília, 2017.

GPTW. **Site institucional**. Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 21 Jul. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Comércio – PAC**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 21 Jul. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Comércio – PAC**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 21 Jul. 2021.

ISSA, E. **Pandemia**: a reinvenção do varejo em meio a crise. Disponível em: <https://www.revistalide.com.br/revista-lide/artigos/artigo-pandemia-a-reinvencao-do-varejo-em-meio-a-crise>. Acesso em: 26 Jul. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, S. **O clima organizacional como maior indicador de resultados**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-clima-organizacional-como-maior-indicador-de-resultados/>. Acesso em: 21 Jul. 2021.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, J. C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MARQUES, J. R. **O que é imparcialidade e qual a sua importância para uma liderança mais justa?** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-blog/imparcialidade-qual-a-sua-importancia-para-uma-lideranca-justa/>. Acesso em: 16 Ago. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

REVISTA EXAME. **O peso da dívida**. São Paulo, ano 22, n. 1213. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-peso-da-divida/>. Acesso em: 26 Jul. 2021.

ROBBINS, S. P.T; TIMOTHY, A. JUDGE, F. S. **Comportamento Organizacional**. (Tradução Rita de Cássia Gomes). 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. V. R.; GOMES, E. F.; ROCHA, M. N.; SILVA, R. B. Fatores que podem influenciar a rotatividade de pessoal em um ambiente de trabalho de uma escola no município de Condado-PE. **Anais do III Simpósio de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do IFPB (3º SIMPIF)**, João Pessoa - PB: IFPB, v. 3, págs. 696-708, 2019.

SANTOS, J. G.; MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; RAMALHO, A. M. C.; SILVA, S. S. F. Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande-PB. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.

SATO, K. A. da S.; PONA, J. A. G. Rotatividade de funcionários em empresas varejistas do comércio de Umuarama – PR. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 14, n. 1, p. 141-159, jan./jun. 2013.

SILVA, B. J. P. **Clima organizacional**: índice de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista de confecções localizada em São Luís do Maranhão. Monografia (Graduação), Universidade Federal do Maranhão/UFMA, São Luís, 2018.

SILVA, M. N. **Clima organizacional**: um estudo a partir da percepção dos colaboradores. Monografia (Graduação), Instituto Federal da Paraíba – IFPB, João Pessoa, 2020.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, H. P. R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. **XII Congresso Nacional em Excelência em Gestão**, p.3, set., 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WARMLING, A. C. D. **A importância do clima organizacional para a melhoria da produção e da qualidade dos produtos em uma indústria no ramo de confecções**. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO). Esta pesquisa é parte de um Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa.

As informações coletadas no seguinte questionário serão tratadas de modo a preservar o ANONIMATO do(a) entrevistado(a) e utilizadas exclusivamente para complementar o Trabalho de Conclusão de Curso da discente Rayane Pereira de Sousa, orientada pela professora Maria Luiza da Costa Santos.

Neste questionário você vai encontrar perguntas que buscam conhecer a sua percepção em relação à empresa onde você trabalha e se a Pandemia da COVID-19 afetou o clima da organização. Por favor, é muito importante que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa. Não tenha medo de responder as perguntas, seja sincero(a) em todas as respostas! Pois não haverá identificação por parte dos participantes da pesquisa, pois os dados serão analisados de forma conjunta, lembrando que não há respostas certas ou erradas.

A graduanda responsável pela pesquisa se coloca à disposição a qualquer momento para esclarecer prováveis dúvidas que poderão surgir. Ressalto ainda à importância de sua participação nesta pesquisa, como também, afirmo que sua participação é voluntária.

Você aceita participar desta pesquisa?

- () Sim, podemos iniciar a pesquisa!
- () Não, obrigado(a).

PARTE 1 – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**1. Qual o seu gênero?**

- Feminino
 Masculino
 Prefiro não responder

2. Qual sua faixa etária?

- até 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 de 36 a 40 anos
 acima de 40 anos

3. Qual seu nível de escolaridade?

- Nível Fundamental incompleto
 Nível Fundamental completo
 Nível Médio incompleto
 Nível Médio completo
 Nível Superior incompleto
 Nível Superior completo

4. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- há menos de 1 ano
 entre 1 a 2 anos
 há mais de 2 anos

PARTE 2 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**5. Você se sente respeitado(a) pela gestão?**

- Sim As vezes Não Prefiro não opinar

6. Como você se sente em relação à valorização que a empresa lhe dá?

- Muito valorizado Valorizado Prefiro não opinar Pouco valorizado
 Nada valorizado

7. Os funcionários da empresa são tratados com igualdade?

- Sim As vezes Não Prefiro não opinar

8. Como você considera o investimento em treinamentos feito pela empresa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários?

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

9. Você considera que o seu potencial enquanto profissional tem sido aproveitado adequadamente?

- Muito aproveitado Razoavelmente aproveitado Pouco aproveitado
 Não é aproveitado

10. Nesse momento de pandemia, como está a cooperação/trabalho em equipe entre os colegas?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

11. Como é a comunicação entre o gestor e os funcionários?

- Ótima Boa Razoável Ruim Péssima

12. Como está sua jornada de trabalho durante a pandemia, ela tem sido respeitada?

- Muito respeitada Razoavelmente respeitada Pouco respeitada
 Não é respeitada

13. Com as mudanças que a pandemia trouxe no dia a dia das empresas, a quantidade de trabalho que você possui hoje gera estresse?

- Sim As vezes Não Prefiro não opinar

14. Atualmente, qual sua opinião sobre seu salário?

- Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

15. Como você avalia as condições físico-ambientais do seu local de trabalho, em relação a:

(Sendo: 1 "Péssimo"; 2 "Ruim"; 3 "Razoável"; 4 "Bom"; 5 "Ótimo").

- Temperatura Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo
Espaço físico Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo
Mobiliário Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo
Higiene Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo
Ruídos Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo
Iluminação Ótimo Bom Razoável Ruim Péssimo

16. Qual o seu nível de satisfação com a empresa que você trabalha?

- Totalmente satisfeito(a) Satisfeito(a) Insatisfeito(a) Totalmente insatisfeito(a)

17. Diante da situação de pandemia que estamos enfrentando, você considera que houve mudanças no clima organizacional da empresa, se comparada com a de antes?

- Sim, o clima organizacional da empresa está melhor
 Sim, o clima organizacional da empresa ficou pior

- () Não, o clima organizacional continua razoável
- () Não, o clima organizacional continua péssimo

18. Aponte os 3 principais fatores pelos quais você trabalha na empresa.

- () Reconhecimento profissional
- () Possibilidade de crescimento na empresa
- () Relacionamento com a equipe
- () O trabalho que realizo
- () Salário
- () Benefícios oferecidos pela empresa
- () Investimentos em treinamento
- () A falta de opção de outro emprego
- () Outro. Qual? _____

19. Aponte os 3 principais fatores que mais causam INSATISFAÇÃO no seu trabalho.

- () Falta de reconhecimento
- () O trabalho que realizo
- () Distribuição de tarefas
- () Impossibilidade de crescimento profissional
- () Falta de autonomia
- () Relacionamento com a chefia
- () Relacionamento com os demais colegas de trabalho
- () Falta de treinamento
- () Sobrecarga de trabalho
- () Salário
- () Ambiente físico ruim (Iluminação, ruídos, temperatura, etc.)
- () Outro. Qual? _____

20. Quais sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?
