

**Clima organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de caso em supermercado**

**Organizational climate and job satisfaction: a case study in a supermarket**

**Clima organizacional y satisfacción laboral: un estudio de caso en un supermercado**

Recebido: 02/03/2020 | Revisado: 04/03/2020 | Aceito: 11/03/2020 | Publicado: 23/03/2020

**Heloísa Lino do Nascimento**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3995-3146>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [heloisalino@bol.com.br](mailto:heloisalino@bol.com.br)

**Max Leandro de Araújo Brito**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2827-9886>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [maxlabrito@gmail.com](mailto:maxlabrito@gmail.com)

**Resumo**

O presente estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional e satisfação com o trabalho em um supermercado. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa qualitativa que consiste em um estudo de levantamento com os colaboradores da empresa estudada. A coleta de dados se deu por meio de entrevista in loco que em algumas perguntas levantavam questões sobre motivação, interesses, satisfação na empresa e entre outros aspectos. Os resultados apresentaram um grau de satisfação consideravelmente bom, onde muitas das expectativas dos funcionários são atendidas. De uma forma geral, o estudo conclui que o clima organizacional e satisfação com o trabalho do supermercado estão adequados.

**Palavras-chave:** Administração; Motivação; Cultura.

**Abstract**

This study aims to analyze the organizational climate and job satisfaction in a supermarket. Methodologically, it is a qualitative research that consists of a survey study with the employees of the studied company. Data collection took place through on-the-spot interviews that raised questions about motivation, interests, satisfaction in the company and among other aspects. The results showed a considerably good degree of satisfaction, where many of the employees' expectations are met. In general, the study concludes that the organizational climate and satisfaction with the supermarket's work are adequate.

**Keywords:** Administration; Motivation; Culture.

## **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral en un supermercado. Metodológicamente, es una investigación cualitativa que consiste en un estudio de encuesta con los empleados de la empresa estudiada. La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas sobre el terreno que plantearon preguntas sobre motivación, intereses, satisfacción en la empresa y entre otros aspectos. Los resultados mostraron un grado de satisfacción considerablemente bueno, donde se cumplen muchas de las expectativas de los empleados. En general, el estudio concluye que el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo del supermercado son adecuados.

**Palabras clave:** Administración; Motivación Cultura

## **1. Introdução**

Ao passar dos anos, com os efeitos causados pela globalização, presenciamos uma sociedade que se encontra em busca de um constante processo de evolução, inovação e mudanças. Partindo dessa premissa nos deparamos com consumidores mais rigorosos procurando serviços e produtos de qualidade superior, consumindo em uma maior escala e querendo sempre o melhor, sendo isso devido à forte presença de um mercado mais qualificado e exigente.

Deste modo as organizações precisam se diferenciarem, tornando-se ainda mais competitivas e completas, afim de acompanharem as exigências do consumidor e atenderem de forma eficaz, fazendo com que a organização retenha os seus clientes, conseguindo assim aumentar o nível de satisfação dos seus consumidores. Mas para que isso ocorra existe por trás de tudo pessoas responsáveis por essa diferenciação e retenção de clientes, a pessoa do colaborador.

Está cada vez mais em alta a valorização do setor de gestão de pessoas e a atenção devida que esse setor precisa receber, porém ainda é possível encontrar o descuido que algumas empresas têm para com o funcionário, a falta de investimento e cuidado com fatores humanos que acaba interferindo no nível de satisfação do colaborador.

Por meio do Clima organizacional que tem sua formação em percepções partilhas entres os colaboradores e como eles se sentem estando no ambiente de trabalho, sendo medido por questões práticas vivencias, por políticas da organização, procedimentos realizados e rotinas organizacionais é que se torna possível aumentar ou não a produtividade,

atingir ou não uma maior qualidade e conseguir prolongar a vida útil da organização (Iwai, 2019)

O bom clima organizacional é um fator determinante para o funcionamento da organização, se o ambiente tem um clima organizacional desfavorável irá afetar diretamente a motivação e a forma de agir, induzindo um baixo desempenho por parte do funcionário.

Um bom desempenho na organização, se configura por meio de questões adaptativas que ocorrem de forma mútua, estando o indivíduo adaptado ao trabalho e o trabalho ao indivíduo. A satisfação no trabalho é um dos fatores que causa interferência nesta adaptação. Referindo-se a maneira que o colaborador se sente integrado, a autonomia que é concedida pela gestão, à motivação que está ligada a outros diversos fatores, ao envolvimento nos resultados e entre outros. (Marqueze, 2005)

O colaborador que se encontra insatisfeito não consegue estar disposto para atender as necessidades do cliente externo. Isso acaba comprometendo as estratégias antes planejada na empresa para melhorar outras determinadas áreas. Mas antes de conseguir entregar para o consumidor final o produto e um atendimento de boa qualidade, é preciso cuidar do cliente interno, ou seja, seus colaboradores.

O clima organizacional da empresa está relacionado a várias dimensões como: a função que o funcionário se encontra, o estilo de liderança presente na empresa, salários e benefícios que os funcionários recebem em troca de um bom trabalho prestado, a estrutura da organização, uma boa comunicação e entres outros. É importante saber que o clima organizacional ideal, é aquele que é positivo, fazendo com que o funcionário possa render e produzir sempre com qualidade máxima, atendendo as exigências organizacionais e necessidades que são estabelecidas nas metas e objetivos almejados pela empresa, em conjunto com isso a possibilidade do funcionário alcançar as necessidades individuais, encontrar-se antes de tudo satisfeito e motivado no seu ambiente de trabalho.

O gestor a frente da organização possui diversos métodos e ferramentas ao seu dispor para que ele consiga trabalhar o clima organizacional, para a aplicação dessas ferramentas, inicialmente é preciso fazer um diagnóstico do clima organizacional da empresa em que ele está inserido, medindo através de pesquisa, diálogos, entrevistas entre o seu quadro de colaboradores permitindo assim que ele receba um feedback de como as pessoas se sentem na empresa, o que o grupo enxerga sobre o seu trabalho e através dessa resposta por parte dos colaboradores ele vai conseguir diagnosticar quais das necessidades individuais estão sendo insatisfeita, qual a causa da desmotivação, tendo conhecimento disso ele saberá o que

precisará desenvolver para criar um clima organizacional positivo para os funcionários em comunhão com as necessidades da organização.

Se faz necessário conhecer o estado em que o colaborador se encontra, buscando compreender o comportamento do indivíduo onde ele está inserido. Através dos fatores que norteia e motiva a organização que estão atrelados ao valor que os indivíduos possuem e equivale a uma cultura organizacional (Diogenes,2019).

O funcionário precisa sentir- se motivado, alegre, útil, valorizado na função e no trabalho executado, precisa sentir prazer em fazer o diferencial, estar orgulhoso por ser parte da empresa e ter em mente a mutualidade. Colaboradores satisfeitos conseguem gerar melhores retornos e resultados. Um bom clima organizacional e uma cultura bem consolidada possibilita satisfação em todos os níveis da empresa.

O Supermercado é uma empresa que atua no mercado de Currais Novos há 32 anos, tem em seu quadro 128 funcionários. Possui uma cultura forte e consolidada, prezando em manter seus colaboradores por longos períodos, procurando sempre estar inovando, visando ofertar o melhor para os seus clientes internos e também os clientes externos. No supermercado o seu clima é caracterizado por construir um ambiente de trabalho onde os funcionários possam se sentir seguros nos seus empregos, construindo laços de respeito por todos que fazem parte da organização, zelando pelas estratégias da empresa como se fossem suas e de fato é.

Trazer para o centro das discussões a importância de um bom clima organizacional, possibilitando a satisfação dos colaboradores. Impacta de forma direta de como as organizações precisam se portar para que ocorra de forma mutua o interesse para o crescimento da empresa, tanto por parte do colaborador como pela alta gestão. Mostra como as coisas funcionam de forma cíclica.

A empresa possuindo um bom clima consegue unificar objetivos, somando forças para o bom funcionamento da empresa, satisfação individual e satisfação por parte do cliente. Melhorando a experiência não só do cliente que frequenta a loja e consegue sentir um clima agradável e menos estressante, mas também das pessoas que integram o quadro de colaboradores. Estando aberto a ouvir e receber feedbacks com pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados, sendo primordial a contribuição do consumidor final. Possibilitando para que a organização seja reconhecida por possuir um clima positivo e valorizar o capital humano. Tornando desta maneira todos os clientes peças fundamentais para a empresa, sendo ele, internos ou externos.

Portanto, o presente estudo tem por objetivo analisar o clima organizacional e satisfação com o trabalho em um supermercado. O artigo está estruturado, além desta introdução, em metodologia, referencial teórico explanando sobre clima organizacional, cultura e satisfação, resultados e conclusão.

## **2. Metodologia**

O presente artigo é qualitativo. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa possui aspectos distintos daquela quantitativa, consistindo na adequada escolha de teorias e métodos, na consideração das diversas perspectivas dos participantes e na reflexibilidade dos pesquisadores, levando ao processo de produção de conhecimento. Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória, “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (Demo, 2009). Quanto ao objetivo, o artigo é uma pesquisa estudo de caso que “analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vista à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado. É usada nos estudos exploratórios e no início de pesquisas mais complexa”. Quanto a amostragem, o presente artigo é por conveniência, “que se refere à seleção daqueles casos mais acessíveis sob determinadas condições” (Santos, 2010).

Foram escolhidos 25 sujeitos que integram o quadro de colaboradores da empresa estudada e estão lotados em diferentes setores. A coleta de dados ocorreu através de uma entrevista in loco. Por fim, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

## **4. Clima Organizacional**

O clima organizacional tem suas atividades voltadas para identificar os fatores que afetam a motivação dos colaboradores de forma negativa ou positiva, percebendo assim os motivos que exercem influência constatável sobre a maneira como os indivíduos e grupos presentes na organização se comportam. (Rodrigues Gomes, 2002)

Por meio dos estudos feitos podemos perceber que o clima organizacional pode influenciar de forma direta, a forma como o colaborador se compromete, como ele se sente, se está satisfeito no trabalho, o absenteísmo, faltas, atrasos e a rotatividade, que são considerados consequências do clima existente. (Santos; Neiva; Andrade-Melo, 2013).

É possível determinar o clima organizacional através dos estilos de liderança e administração, como também por meio da estrutura organizacional, colaborando para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. De outra maneira constata-se que pode haver uma expansão da eficácia na organização com a criação de um clima agradável que atenda aos desejos de seus membros, conduzindo-os para o alcance dos objetivos organizacionais. (Rodrigues Gomes, 2002)

Não há um modo que mensure a bondade ou maldade do homem, não existe uma escala que defina melhor ou pior, o comportamento é estimulado pelo ambiente, compete ao administrador da organização implantar um clima “realizador”, desta forma consegue incentivar e induzir comportamento nas pessoas que estão com pouca motivação. Na escolha de um sistema administrativo e de uma estrutura organizacional se torna indispensável a relação entre os pontos a seguir:

- Pessoas presente na organização, sendo possuidoras das suas capacidades e seus motivos.
- Comportamentos indicados para cumprirem tarefas organizacionais de modo eficiente
- Exigências advindas do ambiente externo à organização, requer criatividade, flexibilidade, qualidade, entre outros.
- Determinação do clima organizacional fomentado pela liderança e pela estrutura da organização (Rodrigues Gomes, 2002)

Através da pesquisa de clima organizacional é que a gestão do clima organizacional se configura. Recebe feedback, conhece as necessidades e assim realiza mudanças que são percebidas pelos seus colaboradores, detectadas por meio do diagnostico realizado na pesquisa. (Santos; Neiva; Andrade-Melo, 2013)

Deste modo a pesquisa de clima organizacional apresenta-se como uma ferramenta objetiva, segura e imparcial, buscando a melhor resolução para conflitos reais na gestão dos Recursos Humanos. Podendo disponibilizar o diagnóstico, a análise e sugestões, como instrumentos importantes afim de auxiliar na introdução de programas que se destinem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (Lima, 2018)

O clima organizacional disponibiliza conhecimento para que os gestores saibam até que ponto suas práticas administrativas beneficiam ou afetam o interesse e o desempenho

das pessoas no trabalho, sabendo que as reações do trabalhador estão intimamente ligadas com suas percepções no ambiente que estão inseridos. (Lima, 2018)

Enxergando por outro ponto, de maneira prática o estudo do clima dá assistência ao gestor fornecendo subsídios valiosos como: o diagnóstico motivacional, a divergência entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação e a forma gerencial mais adequada ao cenário. (Lima, 2018)

Uma boa relação entre as pessoas e a organização deve receber a devida atenção. O interesse pelo clima organizacional evidencia: um bom clima resulta em boas relações internas com expectativas reciprocamente satisfeitas. (Rocha; Pelogio; Anez, 2013)

Além disso, o clima organizacional possibilita uma melhor integração entre a organização como um todo e o indivíduo, tentando corresponder as carências do corpo funcional e as de caráter institucionais. Impactando diretamente na motivação e na satisfação pessoal, que tende a otimizar as tarefas, visando o alcance das metas da organização. Em outras palavras, podemos dizer que a junção por meio da organização e das pessoas deverá acontecer com estimulada pela promoção de climas organizacionais que acolham os anseios pessoais e institucionais. (Lima, 2018)

Portanto, dedicar-se ao estudo do clima organizacional é um excelente mecanismo que possibilita conhecer a organização e o ambiente de trabalho e, assim, conseguir repassar para o alto nível da organização uma visão holística da organização e não apenas uma simples interpretação de dados. (Rocha; Pelogio; Anez, 2013)

## **5. Cultura Organizacional**

Ao buscarmos o sentido da palavra " cultura " vimos que ela emana metaforicamente da ideia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando se fala de cultura, geralmente refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de cultura. Conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos de uma sociedade. (Marchisotti; Domingos; Almeida, 2018)

Considerando as organizações como culturas, temos uma visão de minissociedades, possuidoras de seus valores, rituais, ideologias e suas próprias crenças. Com a presença de variações importantes no estilo cultural, de uma nacionalidade para outra. Enquanto nas organizações temos a presença de algumas culturas fortes, uniformes, já outras são fragmentadas pela presença de subculturas. Cultura Organizacional pode ser definida como: O conjunto de pressupostos

básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo particular, quando se aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado aos novos membros como o correto, maneira de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Assim, para analisar uma organização específica sob o aspecto cultural, sempre devemos levar em conta a cultura dos indivíduos que fazem parte dela. (Marchisotti; Domingos; Almeida, 2018)

A maneira como as pessoas interagem e reagem dentro da organização, é definido pela cultura. Através dela é possível orientar indicando os comportamentos adequados e aceitos pelos respectivos membros. (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018)

Existem ambientes organizacionais que são mais favoráveis comparado com outros para o desenvolvimento de processos de aprendizagem. Os valores e crenças presentes numa cultura organizacional influencia diretamente a maneira de ser das pessoas na organização e ao processo de aprendizagem organizacional. Sendo assim a cultura de uma empresa pode ser vista como a união de crenças, princípios e valores que influi sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. (Oliveira Neto; Souza-Silva, 2017)

Compreender a cultura organizacional é compreender de fato a vida organizacional em toda sua riqueza e variação. A cultura organizacional possui a possibilidade de ser exclusiva para determinados grupos e contextos, não sendo considerada apenas um conjunto consistente de símbolos e significados compartilhados por todos os membros que integram a organização. (Laurentis; Antonello; Slongo, 2018)

A cultura reflete o que a organização prioriza, o que é valorizado de fato, a presença dos estilos de liderança e quais são os dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que tornam a organização como única. (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018)

A cultura organizacional é como uma rede de significados que flui internamente e externamente do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambígua, contraditória, complementar, diversa e análoga, mostrando homogeneidade e heterogeneidade organizacional. Se enxerga a cultura organizacional como um conjunto de símbolos e significados, compartilhado no contexto organizacional, dessa forma os colaboradores definem seu meio, expressando suas crenças e fazendo julgamentos. O significado está ligado como um objeto ou



expressão/fala é entendido. O símbolo se refere a um conjunto de significados em um objeto específico e o anuncia de forma compacta. A cultura não estabelece necessariamente clareza e consenso entre grandes grupos de pessoas, mas auxilia e orienta a lidar com os casos de ambiguidade sem muita anarquia. (Laurentis; Antonello; Slongo, 2018)

Se torna possível classificar a cultura organizacional também como universo cultural tendo sua formação composta pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico. Em outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional. (Saraiva, 2002)

A cultura provoca uma coletividade em seu ambiente. As organizações são entidades simbólicas, pois funcionam seguindo modelos implícitos na mente de seus membros, dessa forma interferirá na satisfação dos envolvidos e, conseqüentemente, no desempenho da empresa. A cultura é um produto histórico de um grupo, que afeta interpretações e orienta comportamentos. (Laurentis; Antonello; Slongo, 2018)

A cultura organizacional funciona ainda como sistema de controle social, pois esta dispõe de grande autonomia, mesmo quando, paradoxalmente, a conformidade é muito maior. Em alguns casos, a cultura passa a ser entendida como sofisticada técnica de controle gerencial, que encoraja a identificação psicológica e emocional dos empregados com a organização. Nesse sentido, digamos que funciona informalmente, gerindo a atuação dos envolvidos, aprovando ou proibindo comportamentos, dando significado, direção e mobilização para os membros da organização. O controle se materializa por normas por intermédio das quais seus membros seguem um comportamento esperado, aceito ou apoiado pela organização. Não obstante sua sutileza, os padrões de conduta não escritos permeiam o estilo das relações intra-organizacionais, recompensando e incentivando, ou punindo e colocando no ostracismo aqueles que os violam. (Saraiva, 2002)

Os relacionamentos são considerados culturais: as interações são construídas em premissas culturais. Os relacionamentos serão recompensados dependendo de quanto eles são valorizados em nível organizacional e são enraizados na cultura organizacional. Os

relacionamentos possibilitam entrelaçar diferentes culturas. Sobre isso, é a partir da compatibilidade de valores, que precedem a confiança e o comprometimento, que se podem identificar semelhanças entre organizações (experiências passadas, ações atuais e expectativas futuras). (Laurentis; Antonello; Slongo, 2018)

Cada organização é diferente de outra, então é evidente que possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes. (Saraiva, 2002)

## **6. Satisfação com o Trabalho**

No ambiente organizacional é importante destacar a satisfação no trabalho como um dos pilares que move a organização. Através de estudos realizados acerca da satisfação no trabalho podemos entender melhor a empresa, por meio dos seus antecedentes e dos consequentes no seu ambiente e os fenômenos que ocorrem nele. Levando em consideração que estando o indivíduo inserido ativamente na organização, ele terá um nível de percepção mais aguçado sobre o trabalho que o mesmo desempenha, envolvendo não só a racionalidade de empenhar sua mão de obra, como também fatores afetivos, julgando o que acha correto ou não, implicando diretamente na sua satisfação e consequentemente na efetividade na organização. (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018)

A satisfação está intimamente ligada entre o colaborador e o seu trabalho, no prazer que ele sente de estar naquele ambiente e desempenhar a sua função, isto é, resultado de boas vivências que ocorrem no dia a dia da organização. Por outra ótica é possível perceber que a satisfação envolve uma comparação entre a expectativa que o colaborador cria sobre o seu trabalho e o próprio trabalho realizado por ele. Desta forma pode ser comparado com uma escala na medida que o trabalho desempenhado chega a se aproximar da expectativa criada, o nível de satisfação aumenta. (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018).

Para se medir a satisfação do colaborador dentro do ambiente organizacional podemos nos utilizar de diversos parâmetros que interfere no nível de satisfação do indivíduo, sendo estes: a remuneração, carreira, convivência com os colegas e administração da organização, clima organizacional, possibilidade de promoção, condições físicas, estabilidade, estar amparado e assegurado no que diz a respeito dos perigos da função desempenhada, o que o colaborador julga ser justo, conhecer o que a empresa espera de quem faz parte dela e apesar de envolver todos esses fatores internos, a satisfação pode ser influenciada por fatores que acontecem externamente, relacionamentos, família, estudos e entre outros. (Silva; Castro; Dos-Santos, 2018).

Como já foi anteriormente citado a satisfação no trabalho também é atribuída por características individuais, como por exemplo os estados afetivos. O estado de afetividade positiva reflete o grau de intensidade com que o profissional experimenta entusiasmo em seu ambiente de trabalho. (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018)

A satisfação no trabalho como toda e qualquer área da organização pode gerar consequências para ambas as partes envolvidas, tanto para a organização como para o colaborador e desta forma pode afetar diretamente os aspectos do comportamento e a saúde de maneira geral, tanto física até mentalmente. (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018)

Sendo a satisfação no trabalho instigada pela aptidão em enfrentar diversas situações, ou seja, demonstrando a capacidade de dinamizar e se adaptar ao processo de satisfação, se insere em múltiplas situações, como características de personalidade, situações em sua rotina de trabalho, expectativas geradas, necessidades criadas e motivações. Por consequência disso uma única área de estudo sobre esse tema não é possível englobar toda a sua complexidade e, por esta causa ele também é objeto de estudo de áreas sociais e da saúde. Pois consideram que para mensurar a satisfação no trabalho, deve analisar também o afetivo emocional e o componente cognitivo (a racionalidade do colaborador sobre o trabalho. (Marqueze; Moreno, 2005)

Alguns autores ainda acrescenta que identificam como fatores de influência na satisfação no trabalho: a idade, o sexo, a inteligência, o nível educacional, a experiência, o nível hierárquico que está posicionado, o status profissional, a autonomia de trabalho, os ciclos, a repetição imposta, a tarefa que está executando, a remuneração e o resultado do trabalho. Existe uma espécie de soma de fatores que resultam e impactam na satisfação. (Marqueze; Moreno, 2005)

A satisfação no trabalho encontra-se refletida no grau com que o contexto laboral no qual o indivíduo está inserido converge com suas necessidades, isto é, na maioria dos casos a satisfação do trabalho é atingida também quando há uma via de mão dupla no sentido figurado, ou seja, ocorre uma sincronização de interesses, na medida que o colaborador consegue realizar seus interesses eles se motivam para realizar o da empresa.(Cappi; Araujo,2015)

Portanto de forma unidimensional, é considerado que a satisfação no trabalho é a medida que o empregado se utiliza da percepção para enxergar a sua relação com a organização, e está ligada ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego. (Cappi; Araujo,2015)

## 7. Resultados

Ao serem perguntados sobre o que os deixavam satisfeito no ambiente de trabalho (Quadro 1), as respostas dos colaboradores da empresa estudada indicaram alguns pontos como a qualidade do ambiente, o contato com o cliente, reconhecimento por parte dos gestores e a otimização de tarefas com a equipe.

As ideias dos entrevistados se aproximam do pensamento de Lima (2018) que na sua jornada de estudo, identificou os pontos citados pelos colaboradores como sendo fatores importantes para que o a empresa consiga deixar o colaborador satisfeito por meio de um clima organizacional agradável. Ocorrendo desta forma a satisfação recíproca entre a empresa e o indivíduo, otimizando tarefas e atendendo carências e anseios pessoais/institucionais.

Quadro 1 – O que deixa satisfeito no ambiente de trabalho.

Significado	Resposta
Anseios pessoais	Reconhecimento por parte dos gestores (Sujeito A)
	Ser reconhecido pelos meus gestores e clientes (Sujeito D)
	O reconhecimento me deixa bastante satisfeito. (Sujeito L)
	Ser reconhecido me deixa satisfeita (Sujeito M)
	O reconhecimento da empresa e do cliente. (Sujeito Q)
Caráter institucionais	Ambiente propício e estrutura organizada (Sujeito A)
	Organização do ambiente (Sujeito G)
	Qualidade do ambiente de trabalho (Sujeito H)
	Ambiente de trabalho organizado e condições adequadas (Sujeito K)
Otimização de tarefas	Companheirismo no trabalho (Sujeito C)
	Uma equipe entrosada e bons resultados (Sujeito K)
	Trabalhar em equipe (Sujeito P)
	Harmonia com a equipe de trabalho (Sujeito S)
Aprendizagem	Sou satisfeito pelas oportunidades ofertadas na empresa (Sujeito N)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com a pesquisa realizada, foi indagado aos entrevistados o que mais atrapalhava seu trabalho atualmente (Quadro 2), as respostas convergiram para alguns aspectos como a falta de comunicação, convivência com a equipe e a falta de contratação de mão de obra.

A partir do que foi relatado pelos entrevistados, identificamos que confirma a ideia de Silva; Castro; Dos-Santos (2018) que indica a cultura como reflexo do que a organização prioriza e valoriza, além dos estilos de lideranças presentes, rotinas, linguagens, símbolos e entre outros, segundo eles o clima se encarrega de torna a empresa única.

Quadro 2 – O que atrapalha o trabalho atualmente

Significado	Resposta
Comunicação	A falta de comunicação atrapalha (Sujeito C)
	A comunicação dificulta muito (Sujeito E)
	A comunicação no setor é tardia (Sujeito G)
	A comunicação não é boa (Sujeito I)
Estilo de liderança	A forma do diretor comandar (Sujeito L)
	A falta de ética por parte dos gerentes (Sujeito R)
Mão de Obra	Falta de contratação de mão de obra (Sujeito D)
	Equipe do setor não é suficiente (Sujeito K)
	Dificuldade de formar equipe. (Sujeito S)
Rotinas	Pessoas que trabalham complicando (Sujeito A)
	Dependências das pessoas e sistema (Sujeito H)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro 3 apresenta o que na visão dos colaboradores a empresa precisa ter para ser a melhor de se trabalhar. Conforme as respostas dos entrevistados eles indicaram alguns aspectos como: Valorização do funcionário, investimentos, qualificação e ofertar benefícios para família.

Esses aspectos coincidem com as ideias de Santos; Neiva; Andrade-Melo (2013) que por meio de estudos identifica que é através da pesquisa de clima organizacional é que a gestão consegue se configurar, através dos feedbacks é possível conhecer as necessidades do funcionário e realizar mudanças necessárias.

Quadro 3 – O que a empresa precisa ter para ser a melhor de se trabalhar

Significado	Resposta
Valorização do funcionário	Valorização dos colaboradores mais velhos (Sujeito A)
	Valorização humana (Sujeito H)
	A empresa precisa ter consideração com os funcionários (Sujeito Q)
	A empresa precisa valorizar mais os funcionários (Sujeito R)
Investimentos	Precisa investir em equipamentos nos setores (Sujeito C)
	Investir na gente, nós que fazemos a empresa funcionar (Sujeito F)
Qualificação	Ofertar cursos profissionalizantes (Sujeito E)
	Cursos que nos possibilite estar à frente (Sujeito N)
Benefícios para o colaborador	Incentivos para o estudo (Sujeito K)
	Plano de saúde (Sujeito L)
Recompensas	Ajustar salários (Sujeito B)
	Desenvolver um plano de cargo e salário (Sujeito E)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em entrevista com os colaboradores, foi levantado uma questão que perguntava se o colaborador sentia falta de algo ou de experiências passadas (Quadro 4). A maioria dos entrevistados apontaram que a empresa e está em constante melhoria e uma parcela apontou algumas coisas como a falta de rigorosidade que existia antes, programa de metas e da harmonia da equipe. Esses quesitos apontados estão presentes nos estudos de Laurentis; Antonello; Slongo (2018) que trata da importância dos relacionamentos na empresa e que eles são recompensados na medida que eles são valorizados em nível organizacional e aborda sobre experiências passadas em comparação com experiências atuais e futuras.

Quadro 4 – O que o local de trabalho tinha antigamente que está faltando hoje

Significado	Resposta
Estilos de liderança	A rigorosidade que tinha antes por parte dos gestores (Sujeito O)
Recompensas	As metas em equipe que batendo, éramos recompensados (Sujeito E)
	Sinto falta das metas que tinha e não tem mais (Sujeito Q)
Trabalho em equipe	Companheirismo de antes e empatia com o colega (Sujeito S)
Carga horária	Horário mais flexível (Sujeito R)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Ao serem perguntados se os entrevistados se sentiam motivados na empresa e de que forma essa motivação ocorria (quadro 4), eles apontaram alguns tópicos que mostra de que forma essa motivação ocorre, estando entres os as influencias para motivação: remuneração, qualificação, resultados, relações e reconhecimentos. Esses fatores indicados por eles corroboram com a ideia de

Quadro 5 – Motivos para se sentir motivado na empresa

Significado	Resposta
Remuneração	Sou motivado pois sou bem remunerado (Sujeito A)
	Me sinto motivado, mas a remuneração poderia melhorar (Sujeito B)
Qualificação	Palestra, cursos e acompanhamento por parte da empresa (Sujeito C)
	Cursos especializantes (Sujeito K)
	Cursos e formações (Sujeito O)
	Cursos profissionalizantes a nível da rede (Sujeito P)
Resultados	Me motivo através do desafio de alcançar resultados (Sujeito F)
Relações	Boa relação com o proprietário e trabalhador (Sujeito L)
	Respeito mútuo da equipe (Sujeito Q)
Reconhecimento	Toda equipe sendo reconhecida (Sujeito D)
	Reconhecimento pelo serviço prestado (Sujeito M)
	Reconhecimento do melhor funcionário do mês (Sujeito N)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nas interrogações foi perguntado se as expectativas eram atendidas na empresa (Quadro 6), a maioria das respostas afirmaram que a empresa atende as expectativas e apontaram de que maneira elas são atendidas, sendo através do setor pessoal, das melhorias realizadas, do ambiente de trabalho, das demandas solicitadas aos superiores, de incentivos e de convênios.

As respostas se identificam com o pensamento de Marqueze; Moreno (2005) que identificam diversos uma soma de fatores que influencia a satisfação que os colaboradores sentem e assim tem suas expectativas atendidas.

Quadro 6 – Atendimento de expectativas pela empresa

Significado	Resposta
Gestão de pessoas	O setor pessoal é bem atencioso e humano (Sujeito B)
	A empresa está sempre a disposição para ouvir e ajudar (Sujeito D)
	Empresa sempre de prontidão para atender (Sujeito L)
	O Supermercado é o verdadeiro bom vizinho, sempre à disposição (Sujeito Q)
Melhorias	São atendidas, mas precisa realizar melhorias para o funcionário (Sujeito C)
Ambiente de Trabalho	Organização (Sujeito H)
Demandas	Sempre disposta para atender o que estamos precisando no setor (Sujeito I)
	Atendimento das demandas do setor (Sujeito I)
Incentivos	A empresa precisa incentivar o funcionário a estudar. (Sujeito F)
	Sempre atualizado através de cursos (Sujeito O)
Convênios	Desconto para a família e o funcionário frequentar a academia (Sujeito F)
	A empresa precisa fazer convenio com plano de saúde e faculdade (Sujeito K)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O quadro 7 apresenta as respostas dos colaboradores no que diz a respeito do trabalho em equipe. Foi perguntado se eles se sentiam motivados trabalhando em equipe, eles responderam que as equipes eram muito boas, o trabalho é realizado coletivamente e que o relacionamento com os colegas na maioria era agradável.

As ideias externadas pelos colaboradores apresentam semelhança com a ideia de Cappi; Araujo (2015) a satisfação no trabalho é a medida que o empregado se utiliza da percepção para enxergar a sua relação com a organização, e está ligada ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego.



Quadro 7 – A equipe e a relação com os colegas

Significado	Resposta
União da Equipe	A equipe é amiga (Sujeito A)
	Sinto-me motivado trabalhando ao lado deles, uma família (Sujeito C)
Resultados	Juntos atingimos melhores objetivos (Sujeito H)
Trabalho Coletivo	Trabalhamos juntos com eficiência e eficácia (Sujeito M)
Relação	A relação é um pouco conturbada, mas no geral é boa a equipe (Sujeito N)
	A convivência é tão difícil, mas em alguns momentos me motivou (Sujeito S)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

## 8. Conclusão

A partir deste estudo realizado em conjunto com a pesquisa teórica e prática, tornou-se possível afirmar que o Clima organizacional é um fator primordial para a satisfação dos colaboradores. Gerando por meio da satisfação do cliente interno, resultados eficazes e consequentemente possibilitando o sucesso da organização. Atualmente as empresas estão dando uma ênfase maior para a gestão de pessoas, valorizando esta área e se preocupando com os colaboradores, buscando satisfazê-los cada vez mais em seu ambiente de trabalho, tornando prazeroso sua rotina na empresa. Os gestores estão dando mais relevância a esta área, pois estão tomando conhecimento que em meio ao seu patrimônio encontra-se o capital humano, que é o conjunto de habilidades, conhecimentos e informações que os colaboradores possuem e com elas desempenham atividades de forma efetiva.

Se dedicar à implantação de um bom clima organizacional traz retorno em médio prazo para a empresa, tendo em vista que gerir o clima organizacional é uma ação estratégica. É preciso conhecer as demandas de dentro pra fora da organização e saber utilizar os feedbacks gerados a favor da gestão e por meio deles podem implantar melhorias, solucionar problemas, satisfazer os colaboradores e obter resultados significativos.

De acordo com os colaboradores, por meio da entrevista in loco podemos constatar um bom grau de satisfação com o trabalho e também com o clima organizacional da empresa, pois as respostas convergiram para o mesmo ponto. Abordaram que se sentiam satisfeitos por meio do reconhecimento advindo da gestão e dos clientes, do ambiente agradável que proporciona boas condições para o trabalho, fazendo com que o rendimento seja padrão.

Ainda se sentem satisfeitos com a aprendizagem proporcionada também pela empresa e pela harmonia que é encontrada nas equipes de trabalho.

Por outro lado, apontaram como limitação para o desenvolvimento de um trabalho eficaz, a questão da comunicação que precisa ser de fato melhorada, a maioria dos entrevistados responderam que a comunicação é falha, falaram também sobre a forma como o diretor se expressa e a falta de contratação de mão de obra a fim de formar uma equipe maior e que traga de forma imediata o resultado para organização. Isso se dá pelo fato de haver uma necessidade da implantação de uma cultura mais forte na empresa. Tomando conhecimento disso e estando ciente que as demandas dos colaboradores precisam ser ouvidas e atendidas, estes feedbacks não podem ser ignorados pela gestão, precisando desenvolver ações para que evite danos por meio do que foi percebido pelo colaborador.

Além disso os colaboradores apontaram que sentiam falta do programa de metas e afirmaram que se sentiam mais motivados quando o programa estava em prática. Colocaram em questão a remuneração e benefícios para o trabalhador e sua família, como convênios com escolas, universidades, planos de saúde e entre outros. No mais apontaram que a empresa estava sempre disposta a atender as solicitações do corpo de funcionários e que possuíam uma boa equipe fazendo com que eles gostassem de trabalhar em equipe.

Com a abordagem do tema podemos constatar que uma coisa está refletindo a outra, como uma cadeia, pessoas motivadas realizam um trabalho eficaz, entregando uma prestação de serviços de alta qualidade, atendendo melhor os clientes e trazendo resultados e reconhecimento para a empresa.

Em virtude dos fatos mencionados percebemos que o clima organizacional deve ser cada vez mais valorizado, pois é através da sua ferramenta benéfica, estando ela a disposição da gestão que é a pesquisa de clima e por meio desta ferramenta identificamos o que ainda é considerado deficiente na organização e tendo o auxílio dos resultados da pesquisa, desenvolver ações que melhore as condições de trabalho, satisfazendo todas as áreas da empresa e contribuindo para que a área de gestão de pessoas tenha uma forte participação na organização, melhorando relações e obtendo melhores resultados. Sugere-se ainda para aprofundamento do conteúdo que novas pesquisas sobre o tema seja realizada na organização e uma pesquisa de plano de cargos e salários que é fator que influi na motivação e em conjunto com o presente estudo possibilitar uma compreensão melhor sobre o tema.

## Referências

Abelha, Daniel Martins; Carneiro, Paulo César da Costa; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, Dec.

Cappi, Mariana Nitz; Araujo, Bruno Felix von Borell de (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, dez.

Demo, Pedro (2009). **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas.

Diogenes, Jamil Ramsi Farkat et al. (2019). Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 26, n. 2, e2046.

Flick, Uwe (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa**: Tradução de Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.

Iwai, Tatiana et al (2019). Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 92-110, Feb.

Larentis, Fabiano; Antonello, Claudia Simone; Slongo, Luiz Antônio (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 37-56, Mar.

Lima, Luci Dantas de (2018). **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Marchisotti, Gustavo G.; Domingos, Maria de L. C.; Almeida, Rodrigo L. de. (2018). Decision-making at the first management level: the interference of the organizational culture. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. 3, eRAMR180106.

Marqueze, Elaine Cristina; Moreno, Claudia Roberta de Castro (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, dez.

Oliveira Neto, Constantino de Carvalho; Souza-Silva, Jader Cristino de (2017). Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 60-92, Dec.

Rocha, Luiz Célio Souza; Pelogio, Emanuely Alves; Anez, Miguel Eduardo Moreno (2013). Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, June.

Rodrigues Gomes, Francisco (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm.empres.** São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, June.

Santos, Ezequias Estavam dos (2010). **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7 ed. rev., atual. e ampla. Niterói, RJ: Impetrus.

Santos, Juliana Neves; Neiva, Elaine Rabelo; Andrade-Melo, Eleuni Antônio (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 31-39, Mar.

Saraiva, Luiz Alex Silva (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, Apr.

Silva, Lindomar Pinto Da; Castro, Miguel Angel Rivera; Dos-Santos, Marcos Gilberto (2018). Influência da Cultura Organizacional pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 249-270, abril.

Silva, Lindomar Pinto da; Castro, Miguel Angel Rivera; Dos-Santos, Marcos Gilberto (2018). Influência da Cultura Organizacional pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 249-270, abril de.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Heloísa Lino do Nascimento – 80%

Max Leandro de Araújo Brito – 20%