



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MILENA MAY FELIX

GESTÃO DE PESSOAS

CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Florianópolis

2021

MILENA MAY FELIX

GESTÃO DE PESSOAS
CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração, da Universidade do
Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof^ª. Rejane Roecker, Dra

Florianópolis
2021

MILENA MAY FELIX

GESTÃO DE PESSOAS
CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2021.

Professora e Orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor e Coordenador Álvaro José de Souto, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial aos meus pais, que me deram todo o apoio, que desde pequena me incentivaram ao estudo, me dando força e coragem nos momentos bons e ruins, que vibraram e comemoram comigo em todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

A minha vida inteira estudei em escola pública, nem sempre tive as melhores oportunidades, por conta do sistema educacional público, porém, sempre tive o incentivo e apoio de meus pais, sendo assim não posso começar agradecendo a outras pessoas que não eles, agradeço a minha mãe Misleide Farias Felix, meu pai Carlos Alberto Felix, obrigado. Obrigado por todas as vezes que vocês me ensinaram, por todas as vezes que me ouviram falar insistentemente sobre as minhas experiencias acadêmicas, agradeço inclusive pelos puxões de orelha, pois graças a isso me tornei quem sou hoje, obrigado por todo o amor, por toda atenção dedicada a mim, obrigada por me ensinar os valores da vida.

Sem esquecer dos meus irmãos Carlos Alberto Farias Felix e Leonardo Farias Felix, que sempre me apoiaram e que também vibraram junto comigo quando iniciei e agora finalizando essa etapa da minha vida, assim como toda a minha família que tanto amo.

Agradeço também a todos os professores que tive o prazer de ser aluna, obrigada por transmitir os conhecimentos adquiridos ao longo de suas vidas. Agradeço em especial a professora Rejane Roecker, por ter me orientado com toda a atenção desde o início deste trabalho. Obrigada por contribuírem para que eu possa ser quem sou hoje.

Finalizo agradecendo a Deus, por todas as pessoas maravilhosas que colocaste na minha vida, cada uma delas com seu propósito, transbordando amor, carinho e conhecimento.

RESUMO

O presente trabalho teve como foco uma análise de clima organizacional no Supermercado Rodrigues, a fim de compreender como foi a transição da pandemia no ambiente de trabalho, a partir da visão dos colaboradores da empresa. Sendo assim, foi estudado de forma conceitual a gestão de clima organizacional, onde o modelo de pesquisa utilizado como base é do autor Luz (2018). As metodologias utilizadas neste trabalho foram então, sua natureza aplicada, com abordagem mista, classificada como exploratória e descritiva, com procedimentos de coletas de dados classificados como bibliográfico, levantamento, estudo de caso e expost-factor. Na pesquisa realizada foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário do autor Luz (2018) adaptado a fim de alcançar os objetivos do presente trabalho, e porque com ele é possível preservar a identidade de cada respondente. Com o total de 25 respondentes, obteve-se algumas mudanças no clima e a necessidade de melhorias na empresa, como melhorias em uniformes, cadeiras, que foram apontadas pelos próprios colaboradores durante a aplicação da pesquisa, elaborou-se então plano de ação voltados as essas melhorias, totalizando em 5 sugestões, embora, no geral, o clima organizacional da empresa seja favorável.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pesquisa de Clima organizacional. Pandemia. Supermercado.

ABSTRACT

The present work focused on an organizational climate analysis at The Rodrigues Supermarket, in order to understand how the transition of the pandemic in the work environment was, from the view of the company's employees. Thus, organizational climate management was conceptually studied, where the research model used as the basis is the author Luz (2018). The methodologies used in this work were then applied, with mixed approach, classified as exploratory and descriptive, with data collection procedures classified as bibliographic, survey, case study and expostfactor. In the research conducted, the questionnaire of the author Luz (2018) adapted in order to achieve the objectives of the present study was used as a research instrument, and because it is possible to preserve the identity of each respondent. With a total of 25 respondents, some changes in the climate and the need for improvements in the company were obtained, such as improvements in uniforms, chairs, which were pointed out by the employees themselves during the application of the research, and then the action plan was elaborated, with a total of 5 suggestions, although, in general, the organizational climate of the company is favorable.

Keywords: People Management. Organizational Climate Survey. Pandemic. Supermarket.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade Clientes	35
Gráfico 2 – Você trabalha na loja	46
Gráfico 3 – Setor que trabalha	47
Gráfico 4 – Sexo	47
Gráfico 5 – Idade	47
Gráfico 6 – Estado civil	48
Gráfico 7 – Alguém depende financeiramente de você	48
Gráfico 8 – Você mora	49
Gráfico 9 – Qual a sua escolaridade	49
Gráfico 10 – É seu primeiro emprego	49
Gráfico 11 – Há quanto tempo trabalha na empresa	50
Gráfico 12 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar	50
Gráfico 13 - Você recebeu treinamento adequado para executar suas atividades	51
Gráfico 14 - Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho	51
Gráfico 15 – Você conhece as prioridades e objetivos da empresa.....	52
Gráfico 16 – Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa	52
Gráfico 17 - Você se considera respeitado(a) pelos demais colegas de trabalho	52
Gráfico 18 – O número de funcionário do seu setor é satisfatório	53
Gráfico 19 – As condições físicas de trabalho são satisfatórias	53
Gráfico 20 – Como você se imagina daqui dois anos	54
Gráfico 21 - Selecione até 2 fatores que causam SATISFAÇÃO no trabalho	54
Gráfico 22 - Selecione até 2 fatores que lhe causam INSATISFAÇÃO no trabalho	55
Gráfico 23 – Você já testou positivo para o Covid-19	55
Gráfico 24 – Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia	56
Gráfico 25 - Você tem outra atividade remunerada	56
Gráfico 26 - Se sente seguro no ambiente de trabalho	57
Gráfico 27 – Você considera que a empresa está	57
Gráfico 28 – Atualmente o clima de trabalho da empresa é bom	57
Gráfico 29 - Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho	58
Gráfico 30 – Selecione até 2 fatores que causam SATISFAÇÃO no trabalho (%)	62
Gráfico 31 – Selecione até 2 fatores que causam INSATISFAÇÃO no trabalho (%)	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Termômetro de Vendas ACATS 2021 (em percentuais)	44
Tabela 2 – Pontos Satisfatórios	61
Tabela 3 – Pontos Insatisfatórios	63
Tabela 4 – Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?	65
Tabela 5 – Como você se imagina daqui dois anos?	66
Tabela 6 – Você já testou positivo para o Covid- 19?.....	66
Tabela 7 – Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia ?	67
Tabela 8 – Você tem outra atividade remunerada?	67
Tabela 9 - Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho?	68
Tabela 10 – Pontos Neutros	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.4.1	TIPO DE PESQUISA	14
1.4.2	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1	POR QUE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.2	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.4	MODELOS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.5	O AMBIENTE DE TRABALHO NA PANDEMIA	26
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	29
3.1	DADOS DA EMPRESA.....	29
3.2	HISTÓRICO DA EMPRESA	29
3.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	30
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	30
4	DIAGNÓSTICO	34
4.1	MICROAMBIENTE.....	34
4.1.1	CLIENTES.....	34
4.1.2	CONCORRENTES	37
4.1.3	FORNECEDORES	40
4.1.4	AUTORIZAÇÕES LEGAIS	42
4.2	MACROAMBIENTE	43
4.3	PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	43
4.4	APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
4.4.1	DADOS COLETADOS COM A PESQUISA	46

5	PROGNÓSTICO	61
5.1	ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS SATISFATÓRIOS	61
5.2	ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS INSATISFATÓRIOS.....	63
5.3	IMPACTOS DA COVID-19 NO ATUAL CENÁRIO	65
5.4	PLANO DE AÇÃO.....	69
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE A – TABULAÇÃO DE RESULTADOS	77
	APÊNDICE B - PESQUISA PERFIL CLIENTES	78
	APÊNDICE C - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SUPERMERCADOS	
	RODRIGUES	79

1 INTRODUÇÃO

Na Administração existe algumas grandes áreas como por exemplo, Marketing, Economia, Gestão de Pessoas, Finanças, entre outras. Este relatório aborda questões da área de Gestão de Pessoas, ou seja, administração de Recursos Humanos. Chiavenato (2010, p. 2) diz que “a expressão recursos humano refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis”. As pessoas passam maior parte do tempo nas organizações desempenhando diferentes atividades, com determinadas motivações e a gestão de pessoas vai trabalhar neste sentido.

A gestão do clima organizacional é uma das dimensões de administração de pessoas. Dentro das empresas, o clima pode ser de diferentes formas em cada setor, no entanto, cada pessoa que exerce um cargo de superior deve ficar atento com as necessidades e expectativas da equipe, tornando a posição de gestor de grande importância para a organização. Luz (2018) diz que além de ouvir os funcionários sobre as questões internas da empresa, é importante conhecer a realidade dos colaboradores fora da organização, ou seja, conhecer aspectos como relação familiar, social e econômica, para a partir disto analisar qual o verdadeiro motivo de insatisfação do colaborador. As organizações devem salientar para os funcionários que responder as pesquisas de clima organizacional é fundamental, para que se possa criar planos de ações que tragam melhorias para as práticas do dia a dia.

Em 31 de dezembro de 2019, a OMS¹ recebeu um alerta sobre muitos casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Sendo confirmado no início de janeiro de 2020 como novo Covid-19, mais para frente, em março, com a evolução rápida no número de novos casos a OMS caracterizou a Covid- 19 como pandemia, sendo que já havia declarado a Covid-19 como *Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII)*, no nível mais alto de alerta já emitido pela organização, pela sexta vez. (BUSS, ALCÁZAR e GALVÃO, 2020). Esse cenário de pandemia afetou grandemente a maioria das famílias, ou seja, fez com que as pessoas adquirissem novos hábitos alterando formas de se relacionar com as pessoas ao seu redor, seja em casa ou no trabalho.

Então, a partir das mudanças nos cenários de trabalho, surge o interesse de saber como ocorreu a transição de antes da pandemia para o atual cenário. A pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta utilizada para este diagnóstico. Posto isto, esse estudo tem como pergunta: **Como a pesquisa de clima organizacional pode ser aplicada para**

¹ OMS: Organização Mundial de Saúde.

identificar as consequências da pandemia nos colaboradores do Supermercado Rodrigues?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Martins Junior (2015) os objetivos são metas estabelecidas para definir o que se deseja alcançar durante e no final do trabalho. Sendo dividido em dois tipos, objetivos gerais e específicos, melhor dizendo, objetivos gerais significa que a meta pode não ser alcançada no fim do presente trabalho, e sim no futuro, a pesquisa realizada servirá para que em breve ou não os objetivos sejam alcançados. Já em relação ao objetivo específico, é quando as metas têm potencial a ser alcançado no fim do trabalho. Almeida (2014) complementa que os objetivos específicos são caminhos para que possa ser alcançado os objetivos gerais do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho foi definido como: aplicar a pesquisa de clima organizacional a fim de identificar quais as consequências da pandemia nos colaboradores do Supermercado Rodrigues.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- A. Descrever como era o clima organizacional antes da pandemia segundo os colaboradores;
- B. Analisar como foi a transição para o ambiente atual, a partir de pesquisa de clima organizacional;
- C. Comparar o clima organizacional antes e pós pandemia no Supermercado Rodrigues.

1.3 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional é um fator muito importante dentro das empresas, sendo este a percepção do ambiente de trabalho, que acaba afetando diretamente no desempenho das atividades de cada colaborador. Segundo Luz (2018) o clima organizacional passou a ser uma ação estratégica por lidar com pessoas, principalmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão de qualidade, ou seja, como que o produto/serviço final vai ter qualidade se o colaborador não está interessado em realizar suas tarefas cotidianas. Desta forma, este trabalho justifica-se para a área de Administração.

Para o Supermercado Rodrigues, é fundamental conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores, sendo assim possível manter o ambiente de trabalho em constante melhoramento, principalmente no atual cenário. Onde fatores como estabilidade no emprego, pagamento dos salários, segurança e condições físicas no trabalho, entre outras variáveis que podem afetar diretamente ou indiretamente o clima organizacional. Assim sendo, este trabalho justifica-se para o ambiente empresarial.

Sabe-se que estamos vivenciando uma época de pandemia onde grande parte da sociedade sofre com impactos psicológicos, que acaba afetando os ambientes de trabalho. Segundo Jiang e Taylor (2020, 2019, *apud* Schmidt *et al*, 2020, p. 6, 7) estudos sobre impactos na saúde mental em decorrência da pandemia do novo coronavírus ainda são escassos, por se tratar de fenômenos recente, mas apontam para repercussões negativas importantes. Além disso, pesquisas anteriores sobre outros surtos infecciosos revelaram desdobramentos que mechem com padrões emocionais, em curto, médio e longo prazo. A partir deste trabalho será possível compreender como foi a transição de antes e pós pandemia no Supermercado Rodrigues a partir da visão dos colaboradores. O trabalho mostra-se relevante para a sociedade.

A acadêmica supõe que pelo fato do clima organizacional ser um elemento desenvolvido por pessoas, as características do atual cenário de pandemia podem ter ocasionado mudanças no comportamento de cada colaborador alterando o clima. Além disso, este trabalho é uma etapa indispensável para sua formação e considera que entender o tema em questão é um requisito para se tornar um bom administrador. Neste sentido, o trabalho justifica-se para o autor.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Martins Junior (2015) diz que metodologia “é um conjunto de estimativas, procedimentos, técnicas, passos e precauções, que o pesquisador deve seguir para a realização do experimento”, ou seja, como vai ser realizado o levantamento de dados no decorrer do presente trabalho.

1.4.1 Tipo de pesquisa

Quanto a natureza da pesquisa, é aplicada. Segundo Barros e Lehfeld (2000, p.78, *apud* Vilaça, 2010, p. 6) pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins

práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Nunan, Michel e Oliveira (1997, 2005, 2007, *apud* Vilaça, 2010, p. 7) dizem que a pesquisa aplicada depende de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisas de campo, entrevistas, gravações de áudio, questionários, análise de documentos, entre outras variadas formas. Este trabalho se justifica como natureza aplicada, pois trará argumentos teóricos para a prática, afim compreender o clima organizacional nos cenários de antes e pós pandemia.

Quanto a forma de abordagem, é mista. Hernandez Sampieri (2013, p. 541) diz que, a meta da pesquisa mista não é substituir a pesquisa qualitativa e nem a quantitativa, mas utilizar os pontos fortes de ambos os tipos combinando-os e tentando minimizar seus potenciais pontos fracos. Gil (2018) diz de maneira simplificada que nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. Usaremos a abordagem mista pois permitirá uma abordagem mais ampla no tema abordado e permite que seja analisado de forma mais completa os dados coletados no decorrer deste trabalho.

Quanto aos objetivos da pesquisa são exploratórias e descritivas. Segundo Gil (2018) o Objetivo exploratório tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Já a pesquisa descritiva Gil (2018) diz que tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Com esses objetivos de pesquisa é possível obter uma relação mais rica e aproximada com o tema e as informações que serão coletadas.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, são bibliográficos, levantamento, estudo de caso e Expost-Facto. Almeida (2014) fala que a pesquisa bibliográfica é uma busca por obras que possam ser usadas para a elaboração da fundamentação teórica, sendo ela pesquisada em livros, sites, artigos, entre outras fontes de informações possíveis, com o uso de palavras chaves sobre o assunto desejado. Almeida (2014) diz ainda que para uma pesquisa rica e ampla é necessário que seja utilizado mais de um autor para falar sobre o tema. Segundo Gil (2018) a pesquisa bibliográfica tem como base para elaboração a pesquisa em material já publicado, trazendo consigo vantagens como a ampla cobertura de informações, mas por este fato, traz pontos negativos, pois pode acontecer dos dados ali disponibilizados tenham sido tratados ou analisados de maneira inadequada e para que não tenha a reprodução errada é

fundamental que o pesquisador faça uma análise com certa profundidade e cuidado para descobrir possíveis incoerências ou contradições, para depois fazer a utilização dos dados em questão. Caracterizando o trabalho como pesquisa bibliográfica pois a partir dele vamos conceituar as temáticas levantadas mais adiante.

Para Gil (2018) o procedimento de levantamento é caracterizado pela interrogação direta das pessoas em relação ao comportamento que se deseja conhecer, basicamente, se solicita informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa ter conclusões correspondentes aos dados obtidos. Gil (2018) fala que uma das principais vantagens é que os dados podem ser obtidos com rapidez, fornecendo conhecimento direto da realidade, além de ter custo relativamente baixo. No entanto apresenta limitações, onde a mais notável é que os dados obtidos se referem principalmente à percepção que a pessoa tem de si mesma, ou seja, podem levar a resultados distorcidos, pois existe uma diferença entre o que elas sentem, fazem ou pensão sobre o assunto. Gil (2018) diz ainda que o levantamento é mais adequado para estudos descritivos e mais útil em estudos de opiniões e atitudes. A partir do procedimento de levantamento pode-se entender qual a visão dos colaboradores sobre a mudança de cenário que vivenciamos recentemente por conta da pandemia.

O estudo de caso é definido pelo autor Yin (2013, *apud* Gil 2018. p. 34) como, “[...] é reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.”. Gil (2018) diz que “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.”. Ou seja, no estudo de caso é possível se aproximar dos reais fatos, e a partir dele analisar e definir fatores que influenciam o ambiente que é estudado.

E por último o procedimento de pesquisa Expost-Factor, Almeida (2014) diz que é quando se realiza o estudo depois que o fato aconteceu, sendo assim o pesquisador não pode interferir nas variáveis para influenciar no resultado, no caso deste trabalho irá ser analisado um estudo para compreender a transição dos cenários antes e pós pandemia no Supermercado Rodrigues.

1.4.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Quanto a técnica de coleta de dados que será utilizada é questionário. Zanella (2007, *apud* Almeida, 2014) diz que “é considerado um instrumento de coleta de dados construídos por uma serie ordenada de perguntas descritivas [...], comportamentais [...] e preferenciais [...]”.

O questionário é uma das técnicas mais utilizada neste meio, por conter características favoráveis em relação conforto do respondente, ou seja, pelo fato de ser anônimo, fornecendo apenas o setor que trabalha, o colaborador vai se sentir mais seguro em dizer a resposta que realmente deseja, sendo está uma das características que mais agrada os participantes. Luz (2018) elenca como algumas das características favoráveis:

- a) Custo relativamente baixo;
- b) Não utiliza um número muito elevado de perguntas, sendo que de 40 a 80 são o suficiente para cobrir as variáveis da pesquisa;
- c) Vocabulário simples, testado e analisado para fácil compreensão;
- d) Não precisa de local físico, podendo ser encaminhado por meio eletrônico.

Com o uso dessa técnica de coleta de dados é possível obter todas as respostas desejada, com maior número de respondentes possível, além de facilitar a análise e tabulação do resultado.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho será dividido em 6 grandes capítulos, sendo eles elencados da seguinte forma, capítulo 1 é a introdução, objetivo geral e específico, justificativa, procedimentos metodológicos, onde define tipo de pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, seguido da organização do trabalho. O capítulo 2 traz a fundamentação teórica, com os grandes temas de gestão de pessoas e clima organizacional. O capítulo 3 apresentará caracterização da empresa, com dados e estrutura da empresa. O capítulo 4 com o diagnóstico, ou seja, é exposto sobre micro e macro ambiente, juntamente com a aplicação da pesquisa. Já no capítulo 5 é realizado o prognóstico, onde é feito então a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, conciliado com a elaboração de um plano de ação, e por fim, o capítulo 6 com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica nos fornece embasamento sobre um determinado assunto, ou seja, onde é exposto no trabalho o que os principais autores falam sobre determinado tema. No presente trabalho é abordado como tema geral a gestão de pessoas, tendo como principal foco o clima organizacional.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a área da administração responsável por cuidar da parte de recursos humanos, motivando para que seja desenvolvido o maior e melhor desempenho das pessoas que prestam serviço para empresa/organização, visando as melhores condições de trabalho, seja ela mental ou física. Conforme Kops, Silva e Romero (2013, p. 19):

A área de GP, antigamente denominada *administração de recursos humanos* (ARH), pode ser considerada como uma área contingente e situacional, que matem uma interação entre o ambiente interno e externo da organização. Essa área envolve conceitos de várias ciências sociais e humanas, como a psicologia organizacional, medicina do trabalho, sociologia, educação e outras, cada uma contribuindo com aspectos que envolvem a plena gestão de pessoas. Adaptando o conceito de Milkovich e Boudreau (2000), pode-se conceituar a GP como: *gestão de pessoas é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores/servidores e das organizações.*

Segundo os Autores Joel Dutra, Tatiana Dutra e Gabriela Dutra (2017) a gestão de pessoas está passando por transformações constantemente, pois as pessoas mudam diariamente, que por consequência muda a organização. Essas transformações vêm trazendo mudanças como, aumento na competitividade, pessoas que demandam de oportunidades e desafios profissionais, pessoas mais atentas, entre outras mudanças.

Chiavenato (1989: 181-182, *apud* Dutra, Tatiana Dutra e Gabriela Dutra, 2017) fala que Administração de pessoas é construída por subsistemas, que não dependem diretamente um do outro, que no fim é construído um processo em que os recursos humanos são captados, atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela empresa. No entanto, a forma em que é organizado esse sistema pode variar de acordo com fatores que caracterizam a empresa, melhor dizendo, depende do tamanho da empresa, da tecnologia, fatores ambientais, humanos, entre outros.

Dentro desta área é possível avaliar quesitos como recrutamento e seleção, treinamento, clima e cultura organizacional, sendo, que no presente trabalho será abordado a temática do clima organizacional.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2018) o clima organizacional é o estado de ânimo do colaborador, é quanto ele se demonstra satisfeito em estar colaborando com aquela empresa/organização. Deste modo, por se tratar de uma atmosfera psicológica vai estar em constante movimento, ou seja, varia de acordo com os sentimentos despertados no decorrer das atividades do dia a dia.

Para Chiavenato (2010) o clima organizacional é estar ligado diretamente aos colaboradores da empresa, podendo estar muito satisfatório ou insatisfatório, se for o caso pode acarretar prejuízos para a organização, como greves ou até mesmo demissões.

O autor Coda (*apud* Luz, 2018. p.11) fala que o clima é o indicador de satisfação e insatisfação do colaborador, através de uma pesquisa de clima é possível saber o que ele pensa sobre diversos aspectos da empresa, aspectos como, política da empresa, modelos de gestão, a missão, a forma de comunicação e até mesmo se o colaborador se identifica com a empresa.

Sempre que se busca pelo termo clima organizacional, ele vem acompanhado por cultura organizacional. Isso ocorre pois os dois são complementares, ou seja, quando um novo funcionário entra na empresa/organização ele nota que já existe uma rotina, características comportamentais, entre outros fatores que vão determinar se é satisfatório ou não trabalhar no ambiente, lembrando que essa percepção inicial pode ser alterada com o passar dos dias, pois “clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.” (LUZ, 2018)

Para Luz (2018) cultura organizacional se manifesta pela arquitetura, das edificações, da forma de se comunicar e se vestir dos funcionários, melhor dizendo, são um conjunto de aspectos que dão personalidade para empresa, assim como cada indivíduo tem suas características pessoais. A cultura é a identidade da empresa, sendo então, cultura a causa e o clima é a consequência.

Posto isto, vejamos a seguir a diferença de clima organizacional e cultura organizacional no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre clima e cultura organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Estado de Espírito da organização	Personalidade da organização
Grau de satisfação e lealdade	Grau de motivação e comprometimento
Curto e médio prazo	Médio a longo prazo

Fonte: Adaptado de Tomei, 1994. (*apud* Souza, 2014. p. 106)

A partir do Quadro 1 e do conteúdo exposto acima nota-se que o clima e a cultura organizacional vão sempre estar andando lado a lado, sendo complementares um do outro.

2.2.1 Por que avaliar o clima organizacional

É extremamente necessário avaliar o clima organizacional de uma empresa porque a partir dele é possível avaliar onde e porque deve-se ser aplicado melhoramentos.

As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte da missão proporciona-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar mão de obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos – ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão. (LUZ, 2018)

Segundo os Autores Joel Dutra, Tatiana Dutra e Gabriela Dutra (2017) o clima é um parâmetro interessante para se acompanhar diariamente, pois a partir das pesquisas é possível apontar problemas por setores, como, por negócio, por área, região geográfica, por grupos de pessoas, permitindo focalizar onde precisa de melhorias.

Existe muitos fatores que influenciam e são princípios para que ocorra a necessidade de avaliação do clima. Um desses fatores é a comunicação interna, que tem grande importância, pois influencia na satisfação de um colaborador, melhor dizendo, a forma com que as pessoas se comunicam dentro da empresa/organização pode passar uma imagem ruim ou não, podendo dar a impressão de tal pessoa ser grosseira a ponto de trabalhar no mesmo ambiente se torna algo insatisfatório. Sendo assim, segundo o autor Kunsch (2003. p. 93. *apud* Rubin, 2016. p.12) a comunicação interna é uma ferramenta estratégica superimportante para medir o nível de afinidade entre os colaboradores e a empresa, sendo por meio de troca entre todos os níveis da empresa, sendo que as trocas podem ocorrer por meio de estímulo ao diálogo, troca de

informações e experiências, entre outras formas. Para completar temos o autor Conrado (1994, p. 6. *apud* Rubin, 2016, p. 12) falando que a função da comunicação interna não é arrumar falhas entre empregado e empregador, e sim criar valores mensuráveis que possam ser úteis para a organização.

2.2.2 Tipos de clima organizacional

Luz (2018) resume os tipos de clima em dois, bom e ruim. O clima é bom até o momento que ambiente se encontra agradável de se estar, a partir do momento que começa a diminuir o nível de satisfação, começa a passar ser ruim, esquecendo do meio termo, pois a pessoa está feliz ou não. Ou seja, um bom clima é quando se tem confiança, satisfação, motivação, dedicação, quando o colaborador indica aquele ambiente de trabalho para um conhecido ou parente. Por outro lado, o clima ruim é quando não existe essa relação agradável, é quando se tem uma desconfiança, por parte do empregado ou empregador, o clima é ruim quando se tem desavenças, resistência para cumprimento das atividades, entre outros fatores.

Mesmo o clima organizacional sendo algo intangível, é algo perceptível, ele se materializa a partir de demonstrações de sinais, de comportamentos, que o gestor deve sempre estar atento. Sendo assim, destacamos alguns dos principais indicadores que para Luz (2018) pode ser caracterizado como manifestação do clima:

- a) **Turnover:** esse termo está relacionado com a rotatividade de funcionários, sinal de que a empresa está sendo insuficiente em algum ponto, pois não consegue conquistar o colaborador, não faz com que ele tenha comprometimento com as atividades;
- b) **Absenteísmo:** caracteriza-se pelo número elevado de faltas e atrasos, pode estar relacionado ao significado de Turnover;
- c) **Desperdício de Material:** este indicador em muitos casos é a forma que o colaborador encontra de reagir contra o ambiente de trabalho que ele está sujeito, reage a partir de ações como por exemplo, consumir mais do que o necessário e quebra de equipamentos.
- d) **Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais:** este é um dos indicadores mais aparentes que pode definir o nível de tensão do ambiente de trabalho, por ser um dos mais aparentes.

Outro tipo de Classificação de clima que pode ser utilizado é a tripologia de clima organizacional apresentada por Bispo (2006, *apud* Souza 2014, p. 127), conforme no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Tripologia de Clima Organizacional

Clima Organizacional		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração entre empresa e funcionários	Baixa integração entre empresa e funcionários	Alta integração entre empresa e funcionários
Falta de credibilidade mútua entre empresa e funcionário	Baixa credibilidade mútua entre empresa e funcionários	Alta credibilidade mútua entre empresa e funcionários
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação à mudança	Média adaptação à mudança	Maior adaptação à mudança
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeito
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento nos negócios	Pouco envolvimento nos negócios	Maior envolvimento nos negócios
Aumento no número de doenças psicossomáticas	Alguns casos de doenças psicossomáticas	Raros casos de doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p. 259).

O Quadro 2 mostra 3 tipos de classificações de clima, descritas da seguinte forma, Desfavorável, Mais ou Menos e Favorável. O fator desfavorável é caracterizado por frustração, falta de integração entre empresa e funcionários, improdutividade, aumento no número de doenças psicossomáticas. Já o fator Mais ou Menos é caracterizado por indiferença, média rotatividade, média dedicação, médio comprometimento com a qualidade e pouco envolvimento nos negócios. E por fim, favorável aponta os seguintes, satisfação, motivação, alta credibilidade mútua entre empresa e funcionários. Com isso, é possível perceber que existe vários fatores que influenciam no clima organizacional, seja para o sucesso ou não.

Pasetto e Mesadri (2012, *apud* Souza, 2014, p. 128) complementam que o clima neutro necessita de atenção redobrada, pois os respondentes ainda não contêm opinião formada sobre o ambiente de trabalho, por isso requer uma implementação de políticas de recursos humanos de forma mais pontual.

2.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O gestor responsável por aplicar a pesquisa de clima deve ter um certo cuidado ao planejar a pesquisa, pois cada empresa tem a sua realidade, sua personalidade, deve-se ter o cuidado na escolha da estratégia, pois não se deve pressionar ou intimidar o colaborador a agir sem pensar, desta forma, se torna provável que seja realmente possível conhecer de fato a real situação empresa. Luz (2018) aponta 10 estratégias para que se tenha esse retorno:

1. **Contato direto dos gestores com subordinados:** através de reuniões, contatos diários entre ambos. Facilitando a visualização de possíveis indicadores.
2. **Entrevista de desligamento:** muito empregada, porém, neste caso é preciso de cuidado redobrado, pois, o colaborador pode acabar falando algo inverídico por conta da emoção, principalmente em casos de demissões.
3. **Entrevista do serviço social com funcionários:** os assistentes são capacitados para auxiliar com pontos pessoais e profissionais, são capazes de identificar indicadores que afetam o clima no ambiente de trabalho.
4. **Ombudsman:** relativamente novo nas empresas, este é um ouvidor, um profissional capacitado para ouvir clientes, fornecedores e funcionários, para a partir disto apontar possíveis problemas.
5. **Programa de sugestão:** um dos mais comuns, onde os gestores coletam ideias para melhorar o clima, o desempenho, melhoramento dos processos.
6. **Sistema de atendimento às queixas e reclamações:** quando acontece um conflito entre os colaboradores ou com seu próprio chefe, pode se escolher com quem reclamar, seja ele, chefe do chefe ou até um diretor, após a reclamação ser feita o ouvinte fica responsável por averiguar a situação.
7. **Reuniões da equipe de Relações Trabalhistas com os funcionários:** um profissional da área trabalhista fica responsável de analisar e acompanhar a situação do clima da empresa, onde, ele reúne e ouvi os empregados de diferentes áreas da empresa de forma regular.
8. **Linha direta com o presidente:** canal direto com o presidente ou diretor de RH para detectar e melhorar possíveis empecilhos;
9. **Café da manhã com presidente/diretores/gerentes:** são encontros para que se ponha tudo às claras, para que seja posto todos os pontos de vista.

10. Pesquisa de clima organizacional: de todas as anteriores está é a mais completa, permitindo que seja avaliado insatisfação e satisfações a respeito de diversos pontos da empresa, demonstra também o grau de conexão do empregado com a empresa, melhor dizendo, demonstra a tendência em aceitar ou não projetos que possam vir a ser implementados. Permitindo então que possa ser analisado e prevenir problemas em potencial e saber quais os pontos de satisfação do empregado.

Questionário, entrevista e painel de debates, são técnicas usadas para coletar dados, definidas por Luz (2018). Ele fala que o questionário é a técnica mais utilizada pois o custo é relativamente baixo, preserva a identidade do respondente trazendo confiança, não tem um grande número de perguntas e a forma que é feita é direta e de fácil compreensão, entre outras muitas características.

Segundo Luz (2003, apud Souza, 2014. p. 138) a estrutura de um questionário deve seguir os padrões de primeiro orientar o respondente quanto ao preenchimento das informações, segundo identificar a unidade do respondente, terceiro o questionário, quarto fornece um espaço para sugestões e quinto temos folha de resposta.

A entrevista não é bem-vista pois quebra o anonimato, o respondente não sente confiança em responder tudo da maneira que realmente deseja, é um método mais demorado, além de exigir alguém habilitado para exercer a função de entrevistador, entre outras.

Por fim, painel de debates que é um tipo diferente de entrevista, na qual, são entrevistados vários colaboradores ao mesmo tempo para que se possa ser debatido de fato, dando a liberdade do colaborador levantar questionamentos.

2.4 MODELOS DE ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A aplicação da pesquisa de clima organizacional tem inúmeras variáveis que a determinam, e faz que seja necessário questionamentos específicos para compreender de fato as necessidades do corpo funcional. No presente trabalho utilizou-se o modelo apresentado pelo autor Luz (2018), que pode ser adaptado de acordo com as necessidades do momento.

O autor Luz (2018) organiza a pesquisa de clima organizacional em 11 etapas, de modo que seja um passo a passo organizado e prático, facilitando o entendimento do interessado. Ele elenca da seguinte forma:

1. Obter aprovação ou apoio da direção: o apoio da direção se faz essencial pois a pesquisa revela pontos a serem melhorados, e o setor de Recursos Humana acabaria

perdendo sua credibilidade por não implementar melhorias, que sozinha não seria capaz de assumir;

2. **Planejamento da pesquisa:** nesta etapa é definido público-alvo, objetivo da pesquisa, instrumento de pesquisa, formação de equipe de análise para criação de soluções, entre outros;
3. **Definição das variáveis:** vai ser estabelecido quais as variáveis que serão estudadas, o que causa satisfação ou insatisfação em um colaborador, normalmente são usados fatores relacionados a gestão e salários, sendo aplicado0 geralmente de 8 a 12 variáveis organizacionais;
4. **Montagem e validação do instrumento de pesquisa:** nesta etapa a empresa vai construir e validar, sozinha ou com auxílio especializado, o instrumento de pesquisa (mencionado no tópico anterior). Onde é estabelecido possíveis respostas e testadas a fim de verificar que serão realmente compreendidas.
5. **Parametrização:** são formulados parâmetros para que seja possível fazer a tabulação dos dados coletados, seja de forma eletrônica ou manual, em conformidade com requisitos estabelecidos previamente;
6. **Divulgação da pesquisa:** importante ser feita antes da pesquisa, a participação de todos é de extrema importância, fazendo valer um esforço maior na comunicação com os respondentes, deixando sempre bem esclarecido quanto ao dia, horário, local e anonimato da pesquisa, assim como demonstrar o total apoio da alta administração;
7. **Aplicação e coleta da pesquisa:** este é um momento muito importante, onde o respondente tem que estar confiante de que não terá quebra de anonimato, por esse motivo, a aplicação manual é mais adequada, vale ressaltar que não é adequado a coleta ser realizada pelos gestores, pois pode influenciar nas respostas, sendo então, a melhor forma aquela em que ao terminar, o próprio funcionário coloca a folha de resposta em uma urna;
8. **Tabulação da pesquisa:** esta etapa consiste no processamento dos dados coletados, com o intuito de analisar, colocar em percentual a satisfação dos funcionários, referente aos assuntos pesquisados. Onde é possível formular a tabulação por pergunta, por variável, por região, entre outros;
9. **Emissão de relatórios:** elaboração de um relatório apontando o resultado da pesquisa, por meio de análise de gráficos e comentários pertinentes a cada um. Esses comentários devem ressaltar pontos positivos que se deve manter, assim como os

negativos que devem ser melhorados, sugerindo ainda possíveis medidas que a empresa pode aderir a fim de melhorias.

10. Divulgação dos resultados da pesquisa: sempre que participamos de pesquisa gostamos de saber dos resultados, e no ambiente profissional não é diferente, é legal e favorável para a empresa divulgar os resultados, seja total ou parcial. No entanto, antes de sair divulgando deve-se analisar a gravidade de todos os resultados, por meio de reuniões com o RH, com todos gerentes e diretores envolvidos. A divulgação dos resultados para os funcionários faz que aumente a credibilidade da empresa e motiva a participação de funcionários em novas pesquisas no futuro.

11. Definição de planos de ação: para o Luz, essa é a etapa mais importante da pesquisa, pois nela vai ser elaborado por meio de uma equipe soluções para os possíveis problemas encontrados, é onde os colaboradores notam o comprometimento da empresa em ouvi-los e trazer melhorias, mostra que sua participação não foi em vão.

Além desse passo a passo completo, o autor ainda apresenta diversas perguntas que podem ser utilizadas para uma pesquisa completa, onde foi utilizado algumas delas, juntamente com outras adaptadas para o atual cenário de pandemia, para que seja alcançado o objetivo deste trabalho.

No livro “Gestão do Clima Organizacional” o autor Luz (2018) cita aproximadamente 170 perguntas, embora ele comente que existe aproximadamente 15 sendo as principais perguntas que não devem faltar, perguntas essas que dizem a respeito à sua relação com o ambiente de trabalho, como se vê no futuro, quais motivos de estar na empresa, se a empresa valoriza o trabalho realizado, entre outras. Luz diz ainda que, para obter uma resposta mais “sincera”, melhor dizendo, mais próxima do real sentimento do respondente, é fazer em forma de escala em determinadas questões.

2.5 O AMBIENTE DE TRABALHO NA PANDEMIA

Barbieri (2016) já dizia que 2020 seria um ano de revolução, onde as tecnologias iriam estar em peso no dia a dia das empresas e da sociedade como um todo, e de fato estão, cada vez mais. Com toda essa evolução foi necessário que as empresas se remodelassem, aprendesse a transformar o maior número possível de tecnologias a seu favor.

O ambiente de trabalho 2020, visando ao engajamento dos funcionários terá os cinco seguintes princípios, permeando todas as práticas organizacionais:

Colaboração: a cultura do ambiente do trabalho deve facilitar a colaboração em todas as áreas da empresa.

Autenticidade: a organização deve harmonizar todas as suas operações, de maneira a refletir valores básicos e positivos. Naturalmente, a autenticidade é muito importante para a construção desses valores.

Conexão social: os empregadores deverão oferecer ambientes interessantes e envolventes, virtuais ou físicos, que satisfaçam às necessidades humanas básicas de ser um membro de uma comunidade altamente considerada, por exemplo, utilizando ferramentas e técnicas de mídia social para permitir aos funcionários conectarem-se com comunidades que melhor os capacitem para o desempenho no ambiente de trabalho, apoiando seus interesses.

Personalização: visa estabelecer um relacionamento de emprego que satisfaça às necessidades de cada geração em cada etapa da vida, ao mesmo tempo em que fornece a elas a capacidade de obter seus objetivos pessoais na carreira.

Inovação: tem o poder de possibilitar sustentabilidade organizacional e pessoal, já que organizações que inovam conseguem competir continuamente no mercado. As pessoas também desenvolvem seu potencial e seus conhecimentos nas empresas inovadoras. (BARBIEIRI, 2016. p. 159)

Quando o autor descreveu esses cinco princípios não se tinha a percepção de que aconteceria uma pandemia, mudando toda a dinâmica do mercado de trabalho e de toda a sociedade como um todo. No entanto, de certa forma esses princípios se encontram na atualidade, melhor dizendo, as empresas e seus colaboradores tiveram que inovar, adaptar a dinâmica do ambiente de trabalho, em muitos casos se passou a aderir o *home office*, que afeta grandemente no clima, pois com isso o colaborador teve que se reinventar, distribuir todas as atividades do seu cotidiano dentro da própria casa, juntamente com as outras pessoas que ali moram, muitos ficam mais estressados pois não se tem mais a divisão do ambiente profissional e pessoal.

Após alguns meses em situação de pandemia foi possível apontar algumas tendências de mercado, de acordo com o comportamento dos gestores, e segundo Cavallini (2020, *apud* G1. Globo, 2020) as 10 principais tendências são, *home office*, organização do trabalho, demanda por qualificação, engajamento virtual, controle por produção, desconectar será preciso, mudanças no processo de seleção, distanciamento afeta o trabalho em equipe, boa conexão será pré-requisito e segurança no local de trabalho.

Onde *home office* passou a ser mais implementado, em alguns casos, ficando por escolha do colaborador se torna definitivo ou não. Esta disposição de trabalho traz benefícios e malefícios como aponta Susan Hayter (2020, *apud* G1. Globo, 2020) “[...] permitiu que muitas empresas continuassem operando e garantissem a saúde e a segurança de seus funcionários. No entanto, as linhas entre o tempo de trabalho e o tempo privado ficaram embaçadas para esses

indivíduos, causando um aumento no estresse e na exposição a riscos para a saúde mental”, além de aumentar o consumo de energia e água, entre outras coisas.

A organização do trabalho se refere a forma em que as pessoas organizam para o trabalho, existe casos em que se permitiu o prolongamento de carreira de pessoas mais velhas, por ser mais flexível.

Demanda por qualificação ocorreu ‘pois certas áreas profissionais serão mais valorizadas, como área da saúde, colaboradores de mercados, professores entre outros. Isso não significa que serão remunerados da maneira correta. Ronaldo Fleury (2020, *apud* G1. Globo, 2020) diz que “os empregadores estarão preocupados com se você é capaz de trabalhar nesse novo modelo de trabalho, se você vai conseguir prestar o trabalho da forma como a empresa precisa que você preste”.

Já o engajamento virtual, se dá por conta do *home office*, as pessoas estão cada vez mais conectadas em diversas plataformas, seja para diversão ou pra reuniões profissionais.

Controle de produção nesse caso se fala da confiança que se deve ter entre os gestores e seus subordinados, pois com o *home office* não se tem o chefe do lado para ficar olhado se está fazendo o trabalho de forma adequada, no entanto, existe formas de avaliar o desempenho de cada integrante da empresa.

Com o trabalho em casa as pessoas passaram a ficar conectadas muito mais tempo do que o correto, daí vem o descansar será necessário, pois é preciso respeitar os horários de trabalho, para que seja possível manter a sua vida pessoal, para que não se desenvolva problemas psicológicos por sobrecarga.

Mudanças no processo de seleção, antes eram feitas entrevistas, dinâmicas presencialmente com os candidatos e atualmente as empresas estão optando por fazer videochamadas para fazer a entrevista com o candidato.

Distanciamento atrapalha o trabalho em equipe, sendo esse um problema sério, pois os colaboradores vão parar aos poucos de interagir entre si, os gestores irão ter que aprender novamente a motivar e distribuir trabalhadores em tarefas coletivas.

E por fim, segurança no local de trabalho, este é um item importante da lista de tendências, pois se trata da segurança para o retorno ao trabalho presencial, com higienizações e incentivos ao uso de máscaras, sem esquecer das orientações passadas para aqueles em *home office* para que tenham a melhor postura durante o trabalho na frente do computador.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho tem a participação do Supermercado Rodrigues, onde foi realizado a aplicação da pesquisa de clima organizacional. Sendo que as informações referentes a empresa nesta unidade foram fornecidas pelo responsável e dono da rede.

3.1 DADOS DA EMPRESA

O Supermercado Rodrigues oferece variados tipos de produtos de varejo, no entanto o seu maior foco é produtos alimentícios. Atualmente tem duas unidades, localizadas nos endereços:

- Loja 01 com imóvel alugado de 550 M²: Rod Francisco Magno vieira - nº 2548 Cep. 88063.700 – Rio Tavares – Florianópolis – SC
- Loja 02 com imóvel próprio de 290 M²: Rua José Elias Lopes nº 34 Cep.88066-060 – Morro das Pedras – Florianópolis – SC

E para o funcionamento das lojas são necessários 52 colaboradores, sendo 38 da loja 01, localizada no Rio Tavares e 14 colaboradores para a loja 02 no Morro das Pedras.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Inicialmente o negócio foi formalizado por uma sociedade entre pai e filho, idealizado pelo pai. Onde a falta de comércio pelo bairro Rio Tavares na época foi um grande motivador para o seu surgimento. Com o passar do tempo o mercado foi se estabilizando e crescendo, tornando-se um dos maiores mercados da região por um determinado período, pois com o decorrer dos anos foram sendo instalados no bairro outros mercados maiores, mas do mesmo modo pessoas do bairro continuam frequentando o mercado Rodrigues, chamado desta forma pelos moradores.

Os Supermercados Rodrigues abriram sua primeira loja no bairro Rio Tavares no ano 1999, porém anos depois ocorreu que o Ministério Público decretou o terreno como área de preservação, fazendo com que assumissem o mercado “Açoriana”, que passou a ser Supermercado Rodrigues, que também é localizado no bairro. Em 2016, ocorreu a abertura de sua segunda loja, localizada no bairro Morro das Pedras.

3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão do estabelecimento é “Ser um supermercado que oferece produtos variados de boa qualidade, gerando empregos diretos no bairro e seus arredores. Provedo também produtos a preços acessíveis à comunidade, assim movimentando e fortalecendo a economia local.”

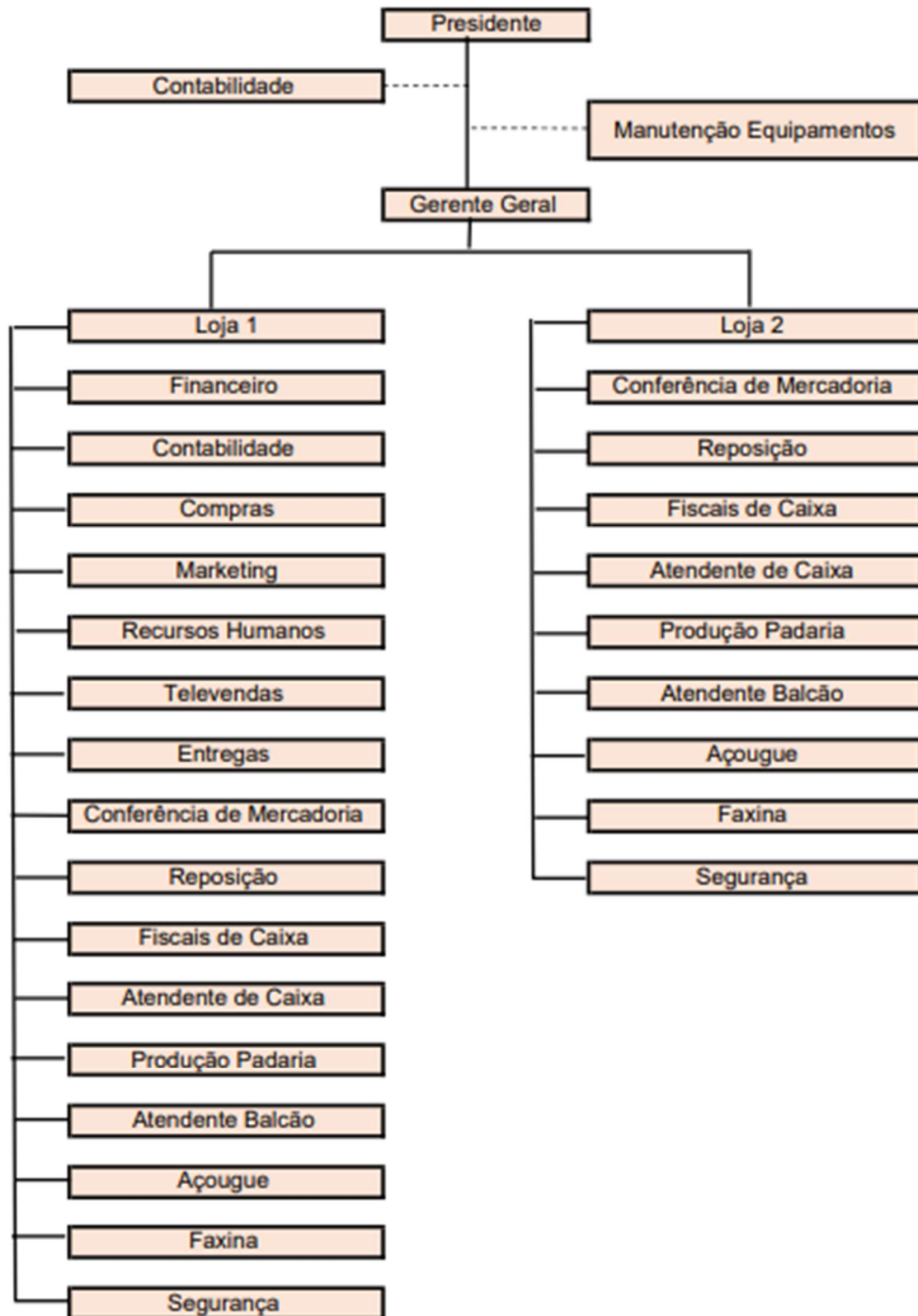
A visão do mercado é “Ser um dos principais mercados a fortalecer e movimentar a economia local, partir da geração de emprego para o bairro”.

Os seus Valores foram definidos como “Atender à nossa região da melhor maneira possível, com muito respeito, educação e preços justos, provendo trabalhos dignos aos nossos colaboradores, os quais prezamos imensamente”.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Até o presente trabalho a empresa não tinha organograma das lojas, sendo assim, a autora deste trabalho elaborou o organograma por meio de coleta de informações sobre a estrutura organizacional da empresa, conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Organograma Supermercados Rodrigues



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A estrutura organizacional foi realizada de acordo com as informações que foram disponibilizadas, assim citado anteriormente. Ficando então, a Presidência no topo da organização, seguido de duas assessorias, que são elas: Contabilidade e Manutenção de Equipamentos. Abaixo a Gerente Geral, sendo este o responsável por atividades de ambas as lojas.

Por não ser lojas de grande porte, alguns setores produzem para ambas as lojas, no entanto, ficam sediados na principal loja, que está localizada no Rio Tavares (loja 1). Os setores que desenvolvem atividades para as duas lojas são: Financeiro, Contabilidade, Compras, Marketing, Recursos Humanos, Televendas e Entregas. Para melhor compreensão abaixo está descrito as atividades desenvolvidas por cada setor, segundo o responsável da empresa:

- a) **Presidente:** o presidente toma as decisões finais. É responsável pelas compras de mercadorias da loja e cuida dos preços;
- b) **Gerente:** o gerente basicamente toma conta de um pouco de cada um destes outros tantos setores. Exceto o da presidência. Tenta manter a loja em ordem e dá suporte a todos os funcionários que necessitem;
- c) **Financeiro:** o financeiro faz a conferência dos valores retirados do caixa, pelos fiscais de caixa (retirada). Paga boletos em aberto e gerência as contas bancárias;
- d) **Contabilidade:** na contabilidade é feito lançamento de notas fiscais de compra. Emissão de notas fiscais de vendas. Cuida dos impostos e gerência os boletos a serem pagos pelo financeiro, sendo que, parte do serviço de contabilidade é terceirizado e parte pela própria empresa;
- e) **Compras:** setor de compras é mantido pelo dono, o mesmo que se encontra na presidência;
- f) **Marketing:** trabalha nas redes sociais da loja, como Instagram, Facebook e WhatsApp com a divulgação das promoções, desenvolvem abordagem chamativas buscando fidelizar seus clientes, assim como na loja física;
- g) **Recursos Humanos:** é onde é feita análise de currículos, marcação de entrevistas com possíveis candidatos e faz o desligamento da empresa, caso necessário. Lidando também com possíveis problemas encontrados no dia a dia de cada trabalhador em seu respectivo setor;
- h) **Televendas:** este vai falar com o cliente por meios digitais ou por telefonemas, para receber e preparar os pedidos realizados, para que seja entregue;

- i) **Entregas:** a equipe de entrega é responsável por levar as mercadorias compradas presencialmente, tanto quanto compradas pela tele entrega (delivery);
- j) **Conferência de Mercadoria:** os conferentes são responsáveis por receber a mercadoria comprada pela presidência/compras na loja e efetuar a conferência da mesma. Ele verifica os prazos de validades das mercadorias recebidas e suas respectivas quantidades;
- k) **Reposição:** os repositores são responsáveis por colocar estas mercadorias recebidas e conferidas pelos conferentes nas prateleiras, à disposição de nossos clientes;
- l) **Fiscais de Caixa:** os fiscais de caixa são responsáveis por tomar conta de toda frente de caixa, ou seja, são responsáveis por lidar com os clientes em caso de algum problema, são responsáveis pelo rendimento das operadoras de caixa e tem à sua disposição uma certa quantia para ajudar as atendentes de caixa com o troco dos clientes;
- m) **Atendente de Caixa:** os atendentes de caixa, são responsáveis por registrar as mercadorias adquiridas nos caixas e manter seus caixas devidamente higienizados e limpos para o próximo cliente;
- n) **Produção (padaria):** na padaria é produzido diversos produtos, desde pães, pizzas, croissant até bolos e doces que são feitos na confeitaria. Recebemos encomendas de clientes e produzimos também para a venda em nossa loja;
- o) **Atendente de Balcão:** os atendentes de balcão, seriam do setor do açougue e da padaria (atendimento ao público, não produção). São responsáveis por atender diretamente o cliente, preparando devidamente o produto escolhido por ele;
- p) **Açougue:** o açougue cuida do prazo das carnes recebidas e atende o cliente preparando sua carne devidamente como solicitada;
- q) **Faxina:** o setor da faxina mantém a loja limpa e organizada para que os clientes se sintam à vontade no ambiente;
- r) **Segurança:** o segurança está sempre pronto para ajudar alguém em caso de necessidade. Mas está também sempre muito atento ao que está acontecendo no interior da loja.

A atual estrutura tem atendido com as necessidades diárias da empresa. Além do seu pessoal o mercado conta com o software Sysmo para o gerenciamento de ambas as lojas.

Sysmo é um software de gerenciamento e integração dos setores, especializado na dinâmica de um supermercado, adaptando-se as necessidades da empresa com velocidade e segurança. O sistema facilita e reduz o tempo de trabalho, com indicadores em tempo real que auxilia nas tomadas de decisões. (SYSMO, 2021)

4 DIAGNÓSTICO

Neste tópico de estudo é apresentado quatro subtópicos, o primeiro de Microambiente, onde, é exposto informações de clientes, fornecedores, concorrentes, e autorizações necessárias para que o mercado possa atuar no ramo. O segundo subtópico fala é Macroambiente, falando um pouco sobre as mudanças que o mercado teve que aderir, os novos comportamentos tecnológicos dos consumidores. Já o terceiro é o Panorama do Segmento de Atuação, onde fala sobre como está o setor com as consequências da pandemia, relata sobre o crescimento do setor no mercado. E o quarto é a Aplicação do Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional nas lojas do supermercado Rodrigues.

4.1 MICROAMBIENTE

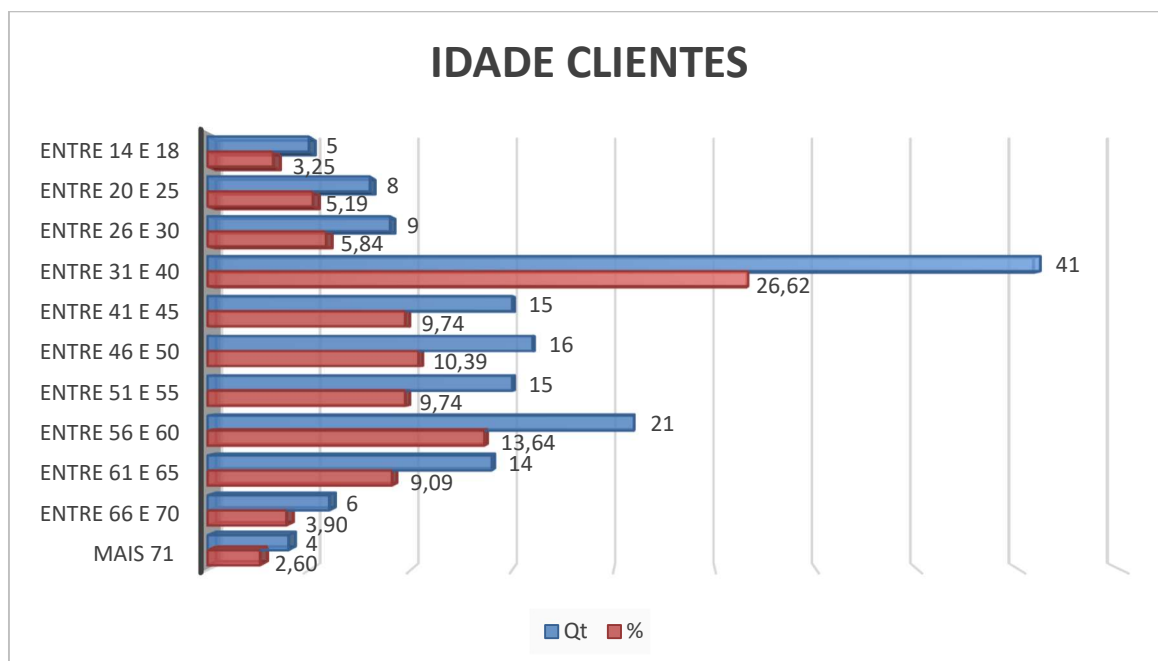
Como citado acima, nesta etapa é abordado sobre clientes, fornecedores, concorrentes e autorizações legais que se fazem necessárias para o funcionamento da loja.

4.1.1 Clientes

Até o desenvolvimento do presente trabalho a empresa não tinha definido o perfil de seus clientes, com isso foi desenvolvido em conjunto com a empresa de forma rápida e básica uma pesquisa com o intuito de conhecer qual o perfil dos clientes. Sendo então a pesquisa realizada de forma presencial com total de 51 respondentes e de forma digital com total de 103 respondentes, totalizando em 154 respondentes.

Com as 154 repostas foi possível obter que o seu público é bem variado, sendo 59,74% (79 de 154) são mulheres e 39,61% (61 de 154) são homens e 0,65% (1 de 154) prefere não declarar. Sendo maioria com idades entre 31 e 40 anos, com 26,62% (41 de 154), entre 56 e 60 anos com 13,64% (21 de 154) e 10,39% (16 de 154) com idade entre 46 e 50, no Gráfico 1, abaixo observa-se outras idades que foram abordadas, no entanto, em menores quantidades, sendo que, as colunas em vermelho são referentes a porcentagem e as azuis são referentes a quantidade de respostas coletadas.

Gráfico 1 – Idade Clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Considerando que 77,27% (119 de 154) dos respondentes frequentam a preferencialmente a loja localizada no Rio Tavares e 23,38% (36 de 154) tem preferência pela loja localizada no Morro das Pedras. Notou-se que 50,65% (78 de 154) dos respondentes são residentes do bairro Rio Tavares e 25,32% (39 de 154) residem no bairro Campeche, 3,90% (6 de 154) são moradores do bairro Tapera e os bairros Armação, Morro das Pedras e Ribeirão da Ilha são 3,25% (5 de 154) cada um. Já os 10,39% (16 de 154) restantes são residentes de outros bairros com maior distância, ou seja, frequentam quando estão de passagem e necessitam de algum produto no momento.

Referente ao meio de locomoção dos clientes, foi detectado que utilizam meios como carro 46,47% (79 de 154), caminhando 24,71% (42 de 154), compras online 13,53% (23 de 154), bicicleta 5,88% (10 de 154), moto 5,29% (9 de 154), ônibus/ Uber 1,18% (2 de 154) e de todos os meios 2,94% (5 de 154).

No dia a dia já se nota uma maior demanda em alguns setores do mercado, com a pesquisa realizada foi possível perceber maior procura nos setores de padaria com 25,15%, açougue com 24,85% e bebidas com 18,86%. Os outros 31,14% se dividiram em pequenas quantidades em diversos setores, por exemplo hortifruti, variados em geral, higiene/limpeza, entre outros.

A pesquisa presencial continha uma pergunta sobre o conhecimento das redes sociais da loja, onde constatou que 39,22% (20 de 51) já conhecia e 60,78% (31 de 51) não conhecia,

neste caso foi apresentado as redes sociais da loja aos clientes. Esta pergunta foi aplicada somente por meio presencial pois o formulário digital usado foi divulgado por meio das redes da loja, excluindo a necessidade dela. Após esta pergunta foi verificado por meio de ambas as modalidades se o respondente recomendaria o mercado para alguém, onde 88,96% (137 de 154) respondeu sim, 3,90% (6 de 154) respondeu que não, 6,49% (10 de 154) diz que talvez recomendaria e 0,65% (91 de 154) estava conhecendo a loja e não saberia se poderia vir a recomendar a loja futuramente.

Para finalizar a pesquisa com os clientes foi feito duas perguntas, qual a avaliação do atendimento de 1 a 5, e se tem alguma sugestão, reclamação ou elogio a fazer. Sobre a avaliação do atendimento, foi apresentado que 1 seria ruim, 3 médio e 5 bom, foi verificado que 1,30% (2 de 154) classificou com nota 2, nota 3 com 8,44% (13 de 154), nota 4 com 23,38% (36 de 154) e nota 5 com 66,23% (102 de 154) sendo maior avaliação, sem esquecer de 0,65% (1 de 154) que estava conhecendo a loja que ainda iria passar pela experiência de atendimento.

Em relação as sugestões, reclamações e elogios, foi observado algumas reclamações referentes aos procedimentos do serviço de entrega, sugestões de melhoramento das redes sociais/plataformas de vendas online, promoções que não foram atualizadas no caixa antes do expediente começar, entre outros. Embora tenha obtido esses retornos de reclamações também foi observado elogios, principalmente em relação aos funcionários de atendimento no caixa e na padaria. Vale ressaltar que todas as informações coletadas foram passadas para os responsáveis da loja para que seja tomada as medidas necessárias, buscando o melhor atendimento aos clientes.

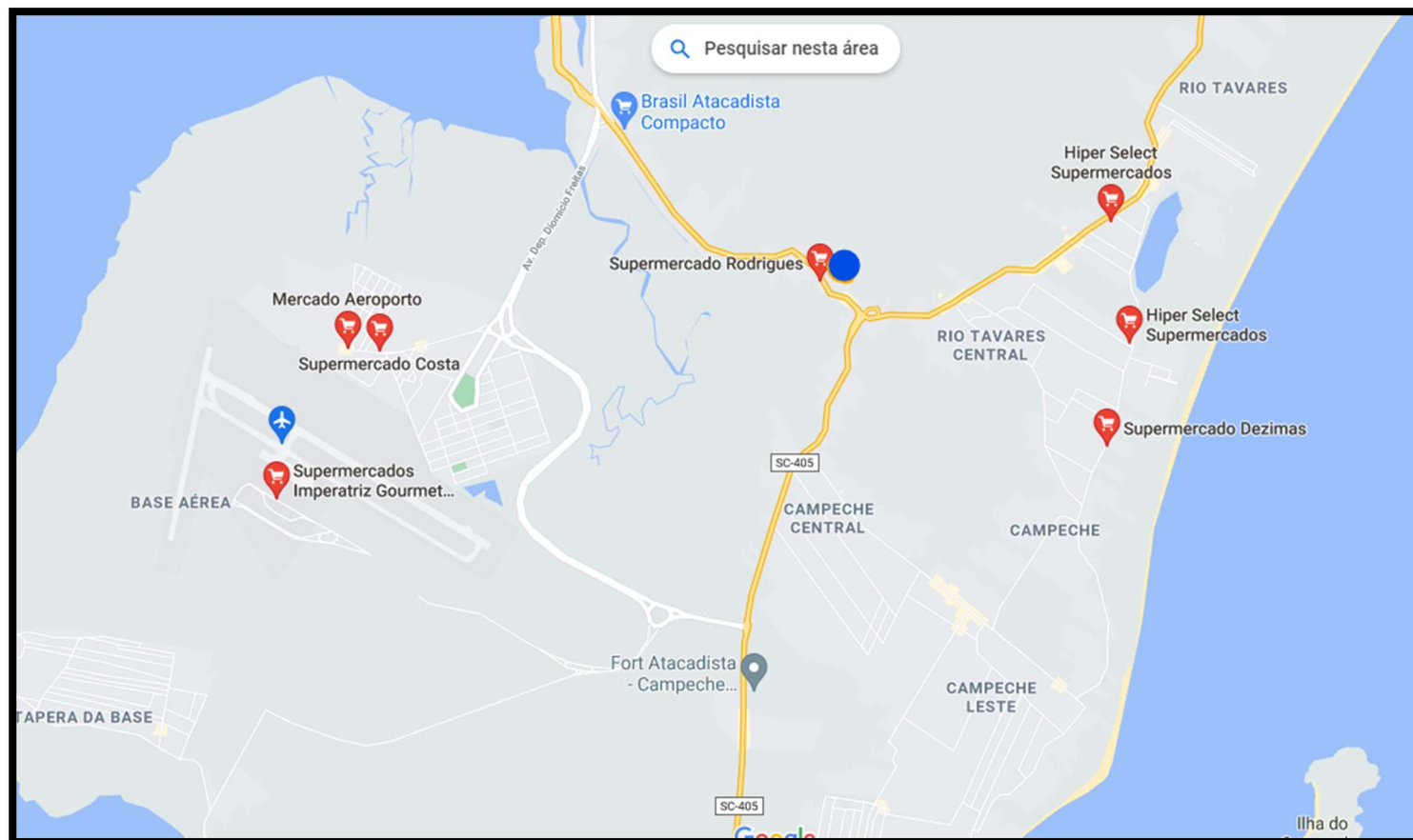
4.1.2 Concorrentes

As lojas dos supermercados Rodrigues têm de lidar com a concorrência, assim como todo comércio. Avaliando o mapa a loja 1, localizada no Rio Tavares lida com pelo menos 9 concorrentes diretos, que estão localizados nas redondezas. Já a loja 2, com pelo menos 10 concorrentes diretos.

Os concorrentes da loja 1 são: Brasil Atacadista com 2,1 km, Hiper Select Supermercados com 2,5 km, Dezimas com 3,2 km, Hiper Select Supermercados com 3,3 km, Supermercado Hiperbom Campeche 3,4 km, Fort Atacadista com 3,6 km, Mercado Costa com 6,5 km, Mercado Aeroporto com 6,6 km e Supermercado Imperatriz Gourmet com 7,3 km de distância. Conforme é possível visualizar na Figura 2, sendo que a loja está localizada no ponto azul.

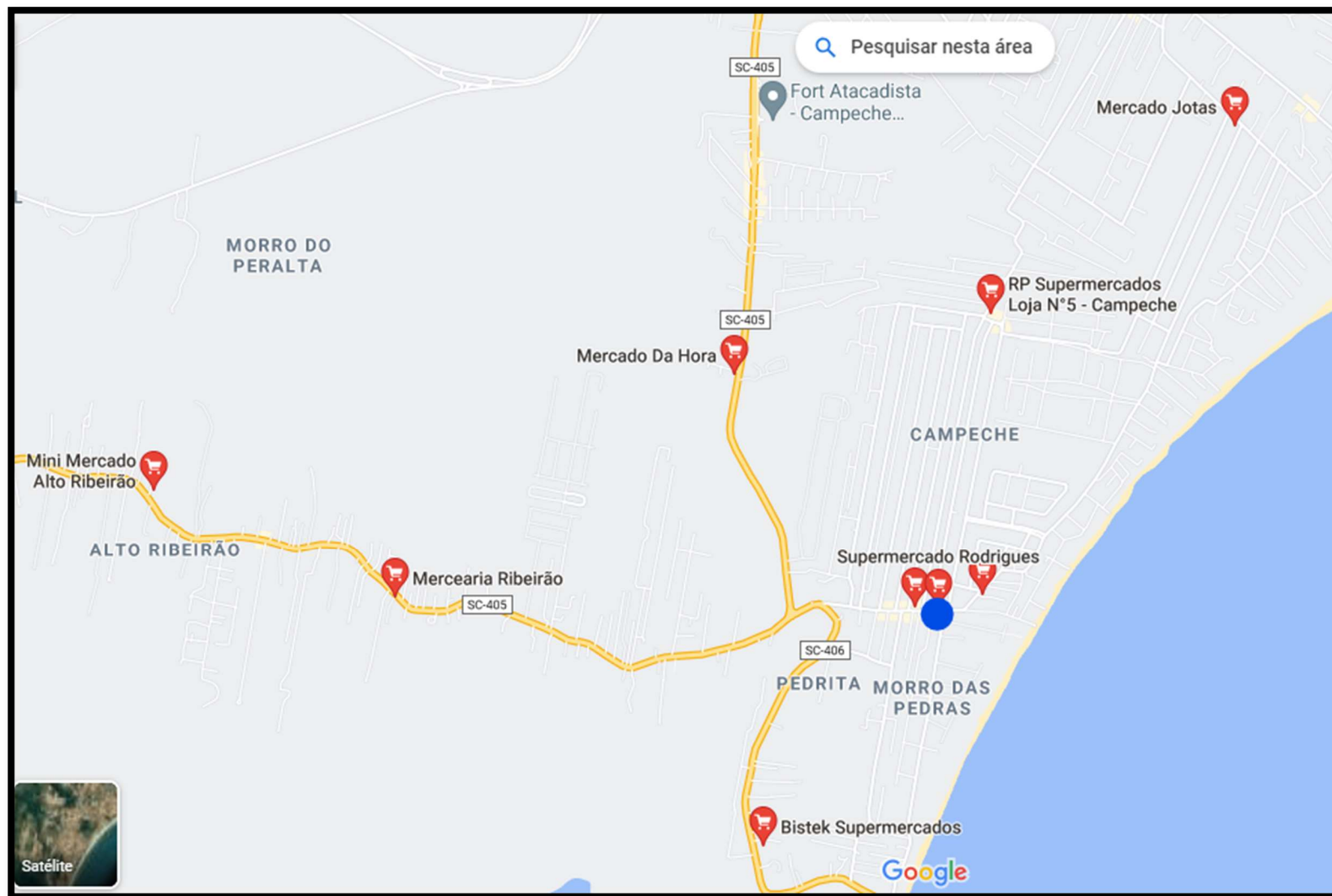
Já na loja 2 os concorrentes são: Supermercado Panificadora Felipe Royer LTDA com 11 m, Supermercado Hiperbom Morro das Pedras com 97 m, Degani 210 m, RP Supermercados com 1,4 km, Supermercado Bistek com 1,7 km, Mercado da Hora com 1,7 km, Mercearia Ribeirão com 2,5 km, Mercado Jotas com 2,7 km, Fort Atacadista com 2,9 km e Minimercado Alto Ribeirão com 3,8 km de distância. Conforme é possível visualizar na Figura 3, sendo que a loja está localizada no ponto azul.

Figura 2 – Mapa Concorrentes Loja 1



Fonte: Google Maps, 2021. Disponível em: <https://goo.gl/maps/LDis2eTw2AE6MnuZ7>.

Figura 3 – Mapa Concorrentes Loja 2



Fonte: Google Maps, 2021. Disponível em: <https://goo.gl/maps/hvC37jxGVb72CNEb6>.

Apesar de todos esses concorrentes citados acima, as duas lojas do Supermercado Rodrigues têm uma movimentação considerável de clientes, que torna viável a sua existência e por serem lojas de passagem e por serem conhecidas a anos no bairro, principalmente a loja 1, no Rio Tavares.

Em relação a preços, a loja fica na média de mercado, assim como seus concorrentes, e buscando sempre ter uma boa variedade de produtos com melhor qualidade. Sobre atendimento a loja tem um bom atendimento, um fator que favorece as lojas Rodrigues é o serviço televendas, que poucos de seus concorrentes tem oferecido.

4.1.3 Fornecedores

Após inúmeras tentativas de contato com o responsável da loja Rodrigues, foi possível obter o Quadro 3 abaixo com os nomes de fornecedores:

Quadro 3 - Lista Fornecedores

FORNECEDORES					
QT		QT		QT	
1	ADN	41	GAROTO	81	PARATI
2	ALMEIDA CONSERVAS	42	GIROLA	82	PARENTEX
3	ANITA	43	GRANOMEL	83	PAVILOCHE
4	AUGUSTINHO 1304	44	GRAO GRAO	84	PEPISICO
5	AVE SERRA	45	GRUBAL	85	PIRACANJUBA
6	BASCHIROTO	46	GUDAN	86	PLASFORTE
7	BDL	47	GUIA	87	PLASVALE
8	BEB GRASSI	48	HEINIG	88	PREMIER
9	BILLY DOG	49	ITAIPAVA	89	PUREZA
10	BOCCONE	50	JAN	90	REGINA
11	BOI NA BRASA	51	JT	91	ROCHA
12	BOM DE BRASA	52	JURESUL	92	ROS BCA
13	BOM PRINCIPIO	53	KANTY	93	SABOREAR
14	BRF	54	KI-CARVÃO	94	SANTA MASSA
15	CAETÉ	55	KIKA	95	SANTO ANTONIO
16	CAMIL	56	KUNZLER	96	SCHIN
17	CASA DI BENTO 3546	57	LAMBADA	97	SEARA
18	CASA DO QJ	58	LF PLATISCOS	98	SET
19	CASAREDO	59	LINGUIÇA ARTESANAL	99	SÓ PRATOS
20	CHIMASUL	60	LOGISTICA	100	SOL
21	CHOCOLATE DIVINE	61	LONGAVITA	101	SOROCABA
22	CIA CANOINHAS	62	LUOTA	102	SOS BATATA
23	CLIK	63	MACEDO	103	SOUZA
24	CORDIAL	64	MACTOST	104	SPAL
25	ORBS	65	MAX WILHELM	105	SUPREMO TERÇA
26	DEYCON KRAFT	66	MAZUTE	106	SUSPIROLANDIA
27	DEYCON NISSIN	67	MENDES ESCOVAS	107	TERTULIA
28	DEYCON PHILIP MORIS	68	MILI	108	TIROL
29	DI MALLO	69	MISTER POTEITOS	109	URBANO
30	DISANORADE	70	MOINHO DO NORDESTE	110	VABENE
31	DISTRIBAL	71	MONELLO	111	VALE DA CANASTRA
32	EDIMAR	72	MORGANA	112	VALENTINA
33	EMBRAS	73	MUILLER	113	VH VO LUIZ
34	EXCELSIOR	74	NOLAR	114	VITTU
35	FF	75	NEW PET DISTRIBUIDORA LTDA ME	115	VW
36	FRICASUL	76	NILO TOZZO	116	WEBER
37	FRIMESA	77	NINFA	117	WILL
38	FRIOLAT	78	NOVO HORIZONTE	118	YOKI
39	FRUKI	79	OROLEITE	119	ZAVASKI
40	FUGINI	80	OURODONE	120	ZEZE

Fonte: Elaborado pelo responsável da empresa Rodrigues, 2021.

Juntamente com o quadro, foi fornecido as informações que, a partir da lista acima é verificado diariamente quais estão com menores preços para que seja feita a compra dos itens necessários. Em relação a prazos de entregas, foi comentado ainda que não ocorre atrasos nas entregas e seus pagamentos são feitos de diversas formas, alguns semanalmente, quinzenal ou até mensal, varia de acordo com o número de pedidos que é feito no mês. Vale ressaltar que os fornecedores estão localizados na grande Florianópolis, assim como os fornecedor de hortifruti, que é adquirido diretamente com o Ceasa (neste caso a logística é feita pela própria empresa).

4.1.4 Autorizações Legais

Assim como todo comércio os mercados também tem que ter autorizações de funcionamento, ou seja, órgãos legais que iriam dizer se seu negócio está com condições ideais para realizar as atividades.

Segundo SEBRAE (2020) para abertura de um mercado é preciso ter uma série de documentos, que são eles:

- a) CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, segundo Leite (2020) é a forma como a Receita /federal identifica as empresas e organizações e acompanha suas movimentações financeiras, para que seja possível saber se está pagando os tributos da maneira correta;
- b) Registro na Junta Comercial, segundo SEBRAE (2019) é onde se registra a empresa, é equivalente a emitir uma certidão de nascimento, é quando a empresa começa a realmente existir, no entanto, é importante ressaltar que ter este registro não quer dizer que a empresa pode operar
- c) Registro da Inscrição Estadual, segundo Rodrigues (2021) serve para que haja recolhimento do ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e para emitir a nota fiscal do produto que irá vender;
- d) Alvará de Localização, segundo Melo (2011) é um documento emitido pela prefeitura para dizer que está apto a localizar e funcionar em determinado local/imóvel, ou seja, que cumpre com normas de segurança, urbanísticas, de higiene, entre outros;
- e) Licença Sanitária de Funcionamento, segundo Silva (2018) é a licença que diz que a empresa está cumprindo com os requisitos legais e regulamentares, é um documento que contém a permissão do funcionamento sujeitos ao controle sanitário;
- f) Autorização de funcionamento pelo Corpo de Bombeiros, segundo Enignis (2020) é um documento que certifica que o prédio está em dia quanto aos procedimentos e equipamentos de segurança que envolvem proteção contra incêndios;
- g) Cadastro no sistema Conectividade Social para a contratação de colaboradores;
- h) Indicação de Disponibilidade Técnica da ANVISA, que certifica que existe no estabelecimento um responsável certificado pelas atividades de manipulação de alimentos;
- i) Cadastro Municipal e Estadual de Vigilância Sanitária, segundo Controlare (2011) é um cadastro para empresas que estão vinculadas a alimentação ou a saúde;

- j) CNAE 4711-3/02, para comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios.

Vale ressaltar que os documentos devem ser de acordo com as normas da cidade em que se localiza a loja e com tamanho do empreendimento.

4.2 MACROAMBIENTE

Com o acontecimento do Covid 19 algumas mudanças nas rotinas dos mercados foram realizadas, como por exemplo horário de funcionamento, capacidade máxima que poderia ser atendido, quantidade de pessoas por família, entre outras regras a serem seguidas.

Segundo Caldas (2021) foi lançado pelo governo um novo decreto sobre a forma de funcionamento dos supermercados em Santa Catarina, este decreto é válido no período de 1 de maio até 17 de maio de 2021, onde fica permitido a entrada de até duas pessoas por família, com lotação de até 50% da capacidade máxima do estabelecimento, lembrando que as medidas são alteradas de acordo com a gravidade do novo coronavírus. Acredita-se que com o avançar das vacinas as regras se tornem mais flexíveis até não se fizerem necessárias.

Hoje em dia os consumidores têm utilizados mais do que nunca da tecnologia para realizar suas tarefas, e não está sendo diferente em relação a comprar mantimentos para casa e alimentos. No tópico seguinte é desenvolvido sobre os novos hábitos gerados pelo atual cenário de pandemia.

O supermercado Rodrigues já utilizava de meios tecnológicos, como por exemplo WhatsApp para realizar suas vendas, mas com o cenário de pandemia a demanda virtual aumentou, que se fez necessário adaptar-se, criando uma loja online.

E nas lojas físicas são utilizados nos caixas equipamentos com software que auxilia no gerenciamento das informações, emitindo relatórios referentes a estoques, vendas e afins, visando auxiliar na tomada de decisão.

4.3 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Com o aparecimento do Covid – 19 muitas empresas tiveram que se reinventar para conseguir se manter no mercado, inclusive os mercados, com medição de temperatura, máscaras, distanciamentos, capacidade de atendimento diversas medidas foram geradas com o atual cenário.

Segundo a ACATS (2021, Associação Catarinense de Supermercados) mesmo com as restrições de funcionamento o trimestre fechou com vendas positivas. Em Florianópolis registou-se novos crescimentos no mês de março de 2021, com tendência a continuar crescendo ao longo do ano. O desempenho foi 4,54% superior ao mês de março no ano anterior e 9,70% a fevereiro passado, os índices apontam que no primeiro trimestre de 2021 fechou-se com +8,52% em relação ao primeiro trimestre de 2020. A ACATS aponta também resultados de amostragem de empresas de todos os portes e regiões catarinenses, conforme mostra a Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Termômetro de Vendas ACATS 2021 (em percentuais)

Mês	Mês atual x Mês ano passado	Mês atual x Mês anterior	Acumulado
Janeiro	+10,47	(-19,50)	+10,47
Fevereiro	+5,47	(-5,53)	+7,68
Março	+4,54	+9,70	+8,52

Fonte: Trimestre fecha com vendas positivas. ACATS, 2021. Disponível em <https://www.acats.org.br/trimestre-fecha-com-vendas-positivas-2/>.

O dirigente da Associação acredita que o supermercado se tornou o principal canal de compras da população para as necessidades de higiene, limpeza e principalmente em alimentos, pois a demanda cresceu com a pandemia já que as famílias passam mais tempo em suas casas. Comenta também que:

“As despesas com viagens de lazer e de visitas a parentes, por exemplo, diminuíram por conta das restrições, o mesmo acontecendo com relação a programas noturnos, para evitar aglomerações. Por conta disso houve um redirecionamento e cresceu a demanda por produtos para preparo de refeições em casa, por exemplo, sem contar que a manutenção e a limpeza das residências ganharam outro ritmo, o que os resultados da pesquisa nos comprovam” (CRESTANI, Francisco, 2021)

A crise causada pelo Covid – 19 fez com que as pessoas se adaptassem a novos costumes, e um deles foi a realização de compras de alimentos e produtos essenciais de forma online. Para conseguir sobreviver ao cenário muitas empresas passaram a adotar novas formas de atendimento ao público, segundo dados da Statista (Apud SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2020) já nos primeiros quinze dias de março de 2020, o comércio eletrônico registrou um aumento de 40% em comparação ao mesmo período no ano anterior. Sendo os produtos de variados segmentos, mas principalmente aos essenciais como farmácias e supermercados. Notou-se um aumento na procura por itens de limpeza e higiene do

lar, assim como itens para comidas caseiras. Sendo assim, os mercados estão aderindo novas estratégias para atender essa demanda, como por exemplo, atendimento por redes sociais e aplicativos de delivery.

Importante lembrar que os funcionários devem ter uma boa condição de trabalho, ou seja, ter ambientes dentro dos padrões estabelecidos pelos órgãos legais (as restrições vão variando de acordo com a gravidade no momento) para que evite a propagação do vírus. E as empresas têm que estar preparadas estrategicamente se houver casos de colaboradores infectados, visando a saúde de seus colaboradores e clientes.

No entanto, o aumento na demanda dos mercados não foi o único aumento registrado, segundo Economia (2021, do R7) o ano 2020 fechou com maior inflação em quatro anos, o jornal cita como exemplos o aumento no preço das cestas básicas em 21,57%, a combinação de prato feito com carne, arroz e feijão com aumento de 43,4% sendo destaque o aumento do arroz em 83,7% e o feijão em 35,4%.

Além dos obstáculos gerados pela pandemia as lojas dos supermercados Rodrigues têm de lidar com a concorrência. A loja 1, localizada no Rio Tavares lida com pelo menos 9 concorrentes diretos, que estão localizados nas redondezas. Já a loja 2, com pelo menos 10 concorrentes diretos. Conforme foram apresentadas anteriormente no subtópico “4.1.2 Concorrentes”.

4.4 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A autora do presente trabalho desde o início de sua graduação teve um olhar mais apaixonado para a área de Recursos Humanos, a partir dessa afinidade surgiu um interesse maior para a pesquisa de clima organizacional, e para diferenciar, aproximou o tema para a situação atual do mercado, que por sinal ocasionou uma mudança repentina, para os colaboradores.

Posto isso, no presente trabalho foi utilizado como base o modelo de pesquisa de clima organizacional apresentado por Luz (2018) e adaptado pela autora para o atual cenário, onde a parametrização detalhada está localizada no apêndice C. Sendo então uma pesquisa dividida em 3 partes, sendo elas, primeiramente é feito a identificação do respondente com 10 perguntas, no segundo momento é sobre o ambiente de trabalho, com 11 perguntas, e a última parte, com 9 questionamentos, que apontam sobre a transição para o ambiente de pandemia, conforme modelo no apêndice. A pesquisa foi iniciada no dia 31 de maio de 2021 às 10 horas e 35 minutos e finalizada no dia 10 de junho de 2021 às 12 horas, utilizou-se da ferramenta “Formulários”

disponível pelo Google, sendo encaminhado em grupos de WhatsApp, onde foi reforçado sobre a participação da pesquisa a todo momento. E no dia 03 de junho foi fornecido formulário impresso, após notar a ausência de respostas por meio digital, deixando disponível até o período matutino do dia 10 de junho, embora o prazo inicial estivesse estabelecido para dia 07 de junho as 18 horas. Lembrando que foi preservado a identidade do respondente em ambas as modalidades de coleta.

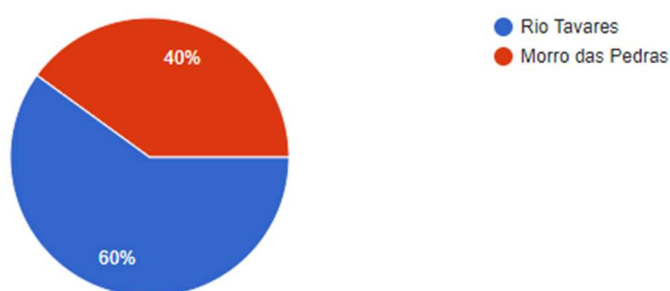
4.4.1 Dados coletados com a pesquisa

As lojas do Supermercados Rodrigues contam com o total de 52 colaboradores, no entanto, apenas 25 (48,08%) responderam à pesquisa aplicada. Onde todos que participaram assinalaram que leram o enunciado e estão cientes do intuito da pesquisa.

Posto isso, iniciou-se com identificação dos participantes, onde foi estabelecido sexo, idade, a loja em que atua, entre outros, conforme apresentado a seguir.

Primeiramente, foi obtido o Gráfico 2, que demonstra a loja que trabalha, onde 40% (10 de 25) são colaboradores da loja localizada no Morro das Pedras e 60 % (15 de 25) no Rio Tavares.

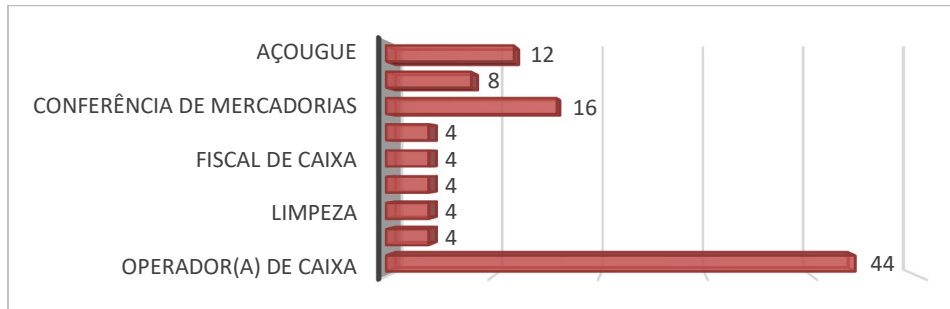
Gráfico 2 – Você trabalha na loja (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Foi identificado que 44% (11 de 25) são operadores de caixa, 16% (4 de 25) são responsáveis pela conferência de mercadorias, já os 12% (3 de 25) são colaboradores do açougue, os demais 20% (5 de 25) foram distribuídos igualmente e em menor quantidade (1 de 25, representando 4% cada) por setores como contabilidade, limpeza, fiscal de caixa, entre outros, conforme mostra o gráfico a seguir.

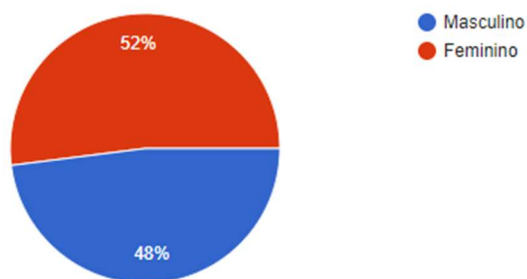
Gráfico 3 – Setor que trabalha (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A próxima questão foi para saber o sexo do público interno da empresa, onde 52% (13 de 25) são mulheres e 48% (12 de 25) é homens. Conforme o Gráfico 4 abaixo:

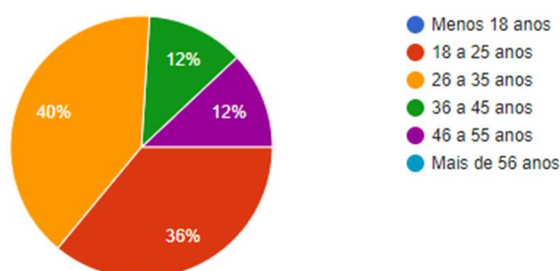
Gráfico 4 – Sexo (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O público respondente da pesquisa apontou quatro faixa etária de idades diferentes, sendo que tem maior número é de 40% (10 de 25) com idades entre 26 e 35 anos, seguido de 18 a 25 anos com 36% (9 de 25), já as idades de 36 a 45 anos e 46 a 55 anos tiveram resultados de 12% (3 de 25) cada, conforme o Gráfico 5 abaixo.

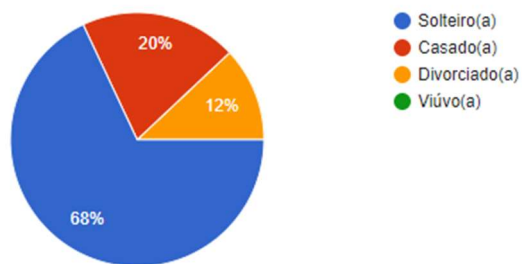
Gráfico 5 – Idade (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Neste momento é possível identificar que 68% (17 de 25) são solteiros(as), embora com a análise dos resultados é possível observar que alguns residem com namorado(a), e 20% (5 de 25) são casados(as) e 12% (3 de 25) são divorciados(as), conforme exposto abaixo.

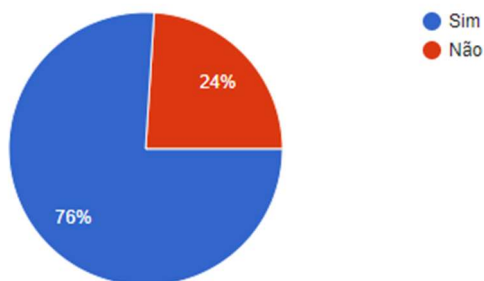
Gráfico 6 – Estado civil (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Logo a após é verificado se os respondentes têm dependentes financeiros, onde grande maioria diz que sim, sendo então 76% (19 de 25) para sim e 24% (6 de 25) para não.

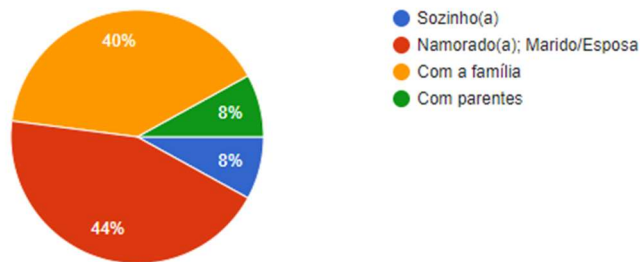
Gráfico 7 – Alguém depende financeiramente de você (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Atualmente 44% (11 de 25) dos respondentes dizem que moram junto com namorado(a) ou marido/esposa, 40% (10 de 25) residem com a família, 8% (2 de 25) moram com parentes e 8% (2 de 25) residem sozinhos, conforme o gráfico abaixo.

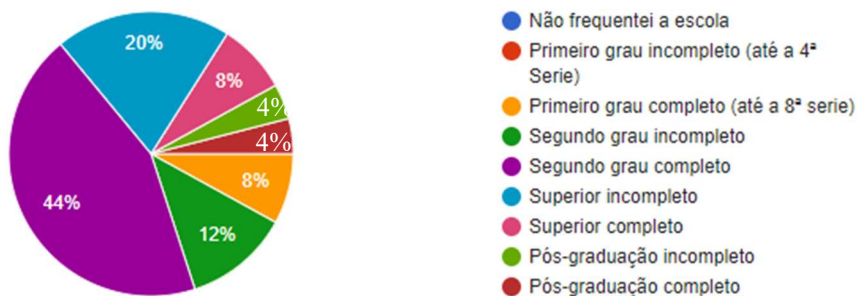
Gráfico 8 – Você mora (%):



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Referente a escolaridade dos respondentes notou-se uma variedade nos níveis, ficando então com 44% (11 de 25) para segundo grau completo, 20% (5 de 25) com superior incompleto, 12% (3 de 25) segundo grau incompleto, superior completo e primeiro grau completo (até 8ª série) com 8% (2 de 25) cada, seguido de pós-graduação completo e pós-graduação incompleto com 4% (1 de 25) cada, conforme o Gráfico 9 abaixo.

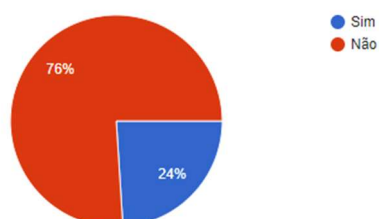
Gráfico 9 – Qual a sua escolaridade (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A pesquisa realizada apontou que 24% (6 de 25) está no seu primeiro emprego e 76% (19 de 25) já tiveram empregos anteriormente.

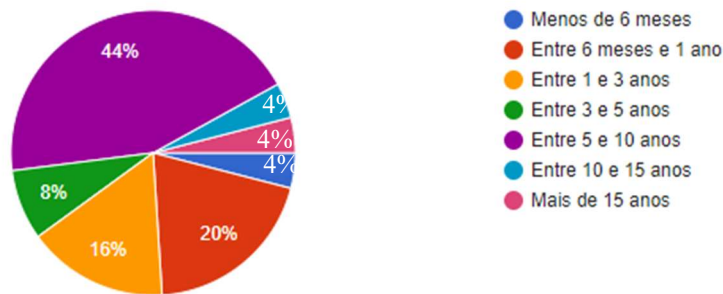
Gráfico 10 – É seu primeiro emprego (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apesar do fato de que a maior parte já teve outros empregos, a maior parte dos respondentes já são colaboradores a mais de 5 anos, ou seja, 44% (11 de 25) são colaboradores de 5 a 10 anos, já de 6 meses a 1 ano são 20% (5 de 25), de 1 a 3 anos são 16% (4 de 25), de 3 a 5 é 8% (2 de 25) e os demais são 4% (1 de 25) cada, conforme abaixo.

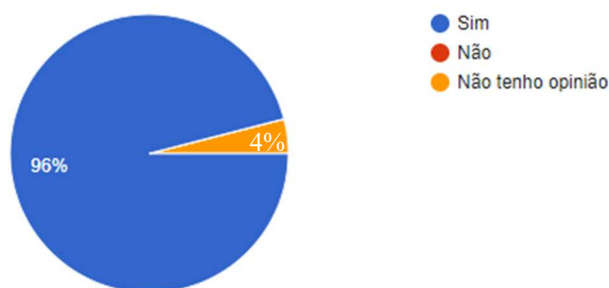
Gráfico 11 – Há quanto tempo trabalha na empresa (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir deste momento para a segunda parte da pesquisa, onde é abordado sobre o ambiente de trabalho dos colaboradores. Inicialmente foi visto que 96% (24 de 25) acham que a empresa é um bom lugar para se trabalhar e apenas 1% (1 de 25) informou que não tem opinião sobre o assunto, conforme exposto no gráfico abaixo.

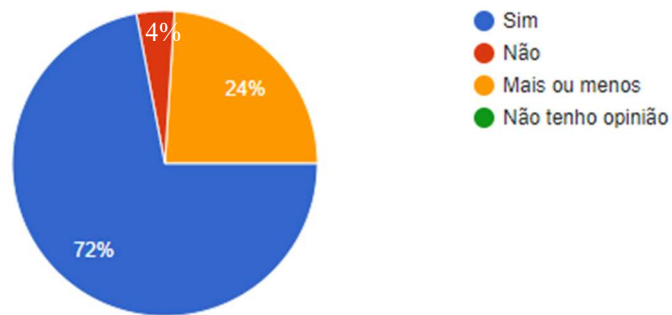
Gráfico 12 – Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

72% (18 de 25) dos respondentes dizem que receberam o treinamento adequado para executar suas tarefas, 24% (6 de 25) afirmam que o treinamento não é o mais adequado e apenas 4% (1 de 25) relatam que o treinamento passado não é adequado.

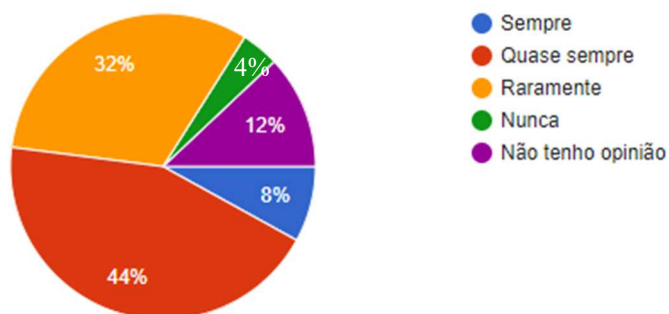
Gráfico 13 - Você recebeu treinamento adequado para executar suas atividades (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Outro fator importante é o feedback sobre o desenvolvimento das tarefas realizadas, onde 44% (11 de 25) quase sempre recebem, 32% (8 de 25) raramente recebem, 12% (3 de 25) não tem opinião sobre o assunto, 8% (2 de 25) sempre recebem e 4% (1 de 25) não recebe o feedback.

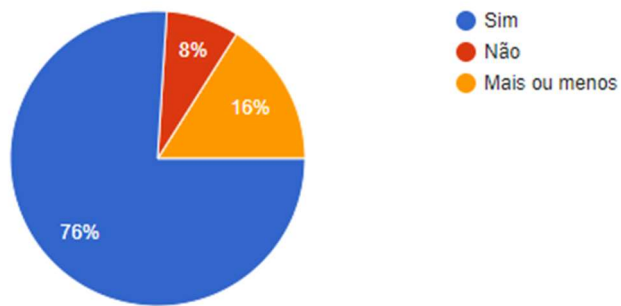
Gráfico 14 - Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apesar da existência de muitos colaboradores antigos nem todos conhecem dos objetivos e prioridades da empresa, melhor dizendo, apenas 76% (19 de 25) conhecem de fato, 16% (4 de 25) conhece mais ou menos e 8% (2 de 25) não conhecem, conforme exposto abaixo.

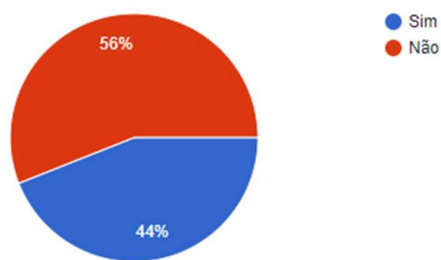
Gráfico 15 – Você conhece as prioridades e objetivos da empresa (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A empresa possui 56% (14 de 25) de colaboradores que estão satisfeitos com o cargo fornecido a eles no momento e 44% (11 de 25) que gostaria de trabalhar em outro setor da empresa.

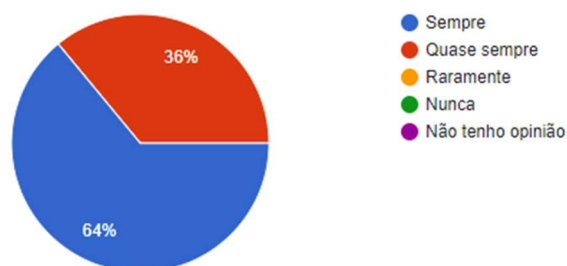
Gráfico 16 – Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além da satisfação com o departamento em que realiza o trabalho foi visto que 36% (9 de 25) dos respondentes relatam que se sentem respeitados quase sempre pelos demais colegas de trabalho. Já o restante diz que sempre se sente respeitado.

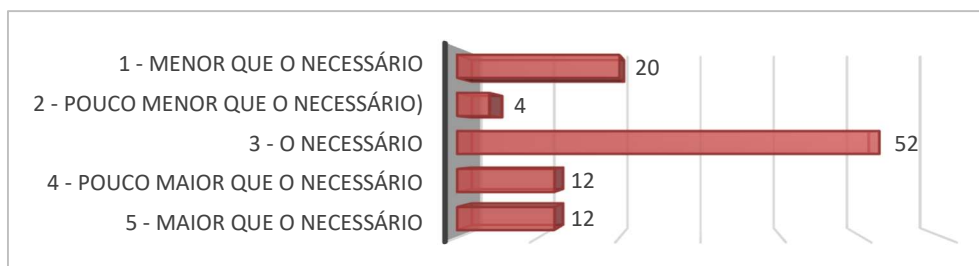
Gráfico 17 - Você se considera respeitado(a) pelos demais colegas de trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Um dos fatores importantes para a satisfação dos colaboradores é a quantidade de funcionários no setor pois caso não seja adequado pode sobrecarregar, causando estresse no dia a dia. Nesse caso foi coletado as informações por pergunta em escala, para que a resposta seja mais próxima possível da real resposta, conforme o modelo exposto anteriormente no tópico “4.4.1 Tabulação de Resultados”, sendo assim, 52% (13 de 25) estão satisfeitos, 20% (5 de 25) estão insatisfeitos com a quantidade, pois acham o número menor que o necessário. Os 24% (6 de 25) se dividem em pouco maior e maior que o necessário, conforme o Gráfico 18 abaixo.

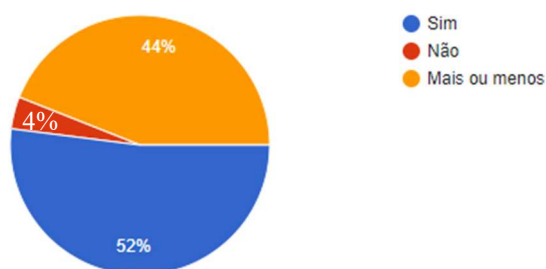
Gráfico 18 – O número de funcionário do seu setor é satisfatório (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No geral as condições físicas (em relação a temperatura, ruídos, higiene, mobílias e afins) no trabalho são satisfatórias, embora alguns pontos mereçam atenção, conforme é abordado mais à frente. De todos os respondentes apenas 4% diz não estar satisfeito.

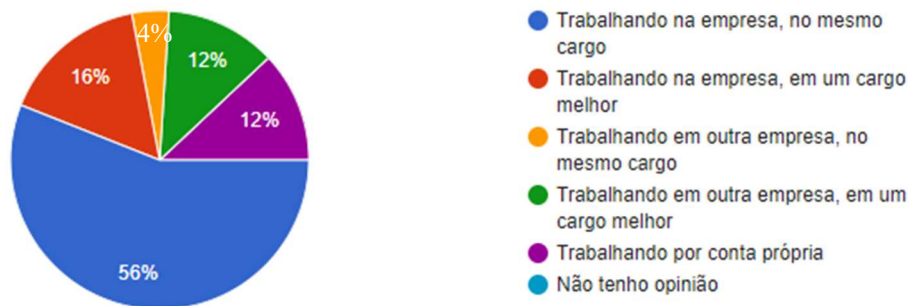
Gráfico 19 – As condições físicas de trabalho são satisfatórias (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Você já parou para pensar em como vai estar daqui 2 anos? Essa simples pergunta foi feita para os colaboradores onde 56% (14 de 25) acham que iram continuar na empresa e no mesmo cargo, 16% (4 de 25) se vê na empresa em um cargo melhor, 12% (3 de 25) em outra empresa em um cargo melhor e 12% têm o desejo de estar trabalhando por conta própria e apenas 4% (1 de 25) em outra em empresa no mesmo cargo.

Gráfico 20 – Como você se imagina daqui dois anos (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Esse momento é onde se entende melhor em quais pontos específicos os colaboradores estão satisfeitos e insatisfeitos, inicialmente foi solicitado que apontasse até dois fatores satisfatórios, no entanto 4 respondentes ultrapassaram o limite estipulado, selecionando outros fatores satisfatórios como prestígio da empresa, relacionamento com chefia e ambiente de trabalho, já sobre a insatisfação apenas um fez mais de dois apontamentos, que foi em relação as instalações inadequadas (banheiro, escritório, cozinha, e afins) e sobre falta de segurança no emprego. A seguir temos o Gráfico 21 que nos mostra mais detalhadamente os pontos de satisfação dos respondentes, onde se concentrou maior parte em relação ao trabalho que realiza, com 52% (13 de 25) e 44% (11 de 25) sobre o salário.

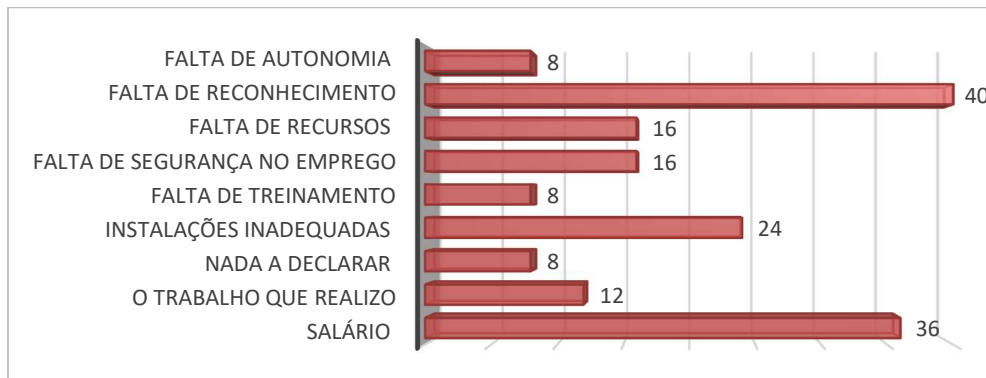
Gráfico 21 - Selecione até 2 fatores que causam SATISFAÇÃO no trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Porém, 40% (10 de 25) sentem falta do reconhecimento do trabalho realizado por parte da empresa e 36% (9 de 25) não estão contentes com o salário que recebe. Os demais se dividiram em menores quantidades em outros fatores como mostra o Gráfico 22 a seguir.

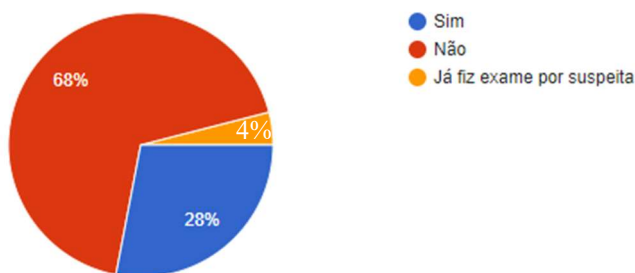
Gráfico 22 - Selecione até 2 fatores que lhe causam INSATISFAÇÃO no trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As próximas questões da pesquisa são relacionadas diretamente aos objetivos do presente trabalho, ou seja, relata mais sobre o ambiente pandêmico que a sociedade se encontra. Sendo assim, iniciou-se a última parte da pesquisa questionando sobre a contaminação pelo vírus, onde felizmente 68% (17 de 25) não foram testados positivo para o Covid-19, embora 28% (7 de 25) já tenham e 4% (1 de 25) já tenha realizado o teste por ter suspeita de ter contraído.

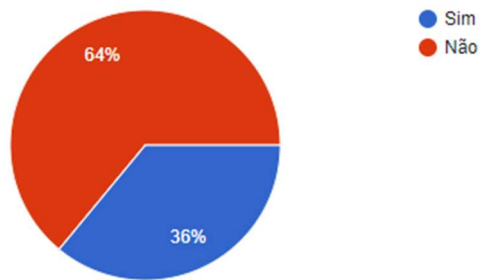
Gráfico 23 – Você já testou positivo para o Covid-19 (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com a pandemia muitas pessoas tiveram uma perda de renda e outras tiveram que assumir novas responsabilidades financeiras, seja por companheiro(a) que ficou desempregado(a), seja para ajudar alguém conhecido, entre outros motivos. Neste caso, 36% (9 de 25) assumiram novas responsabilidades.

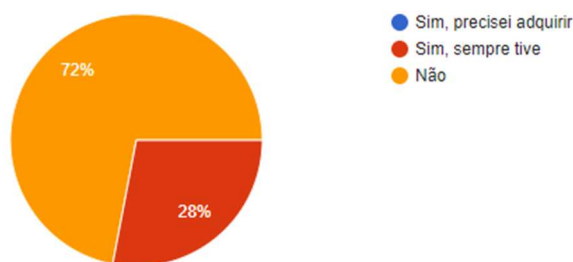
Gráfico 24 – Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Embora tenham assumido outras responsabilidades nenhum dos respondentes relatou precisar gerar outra fonte de renda por conta da pandemia, porém 28% (7 de 25) já tinham outras fontes de renda antes do atual cenário.

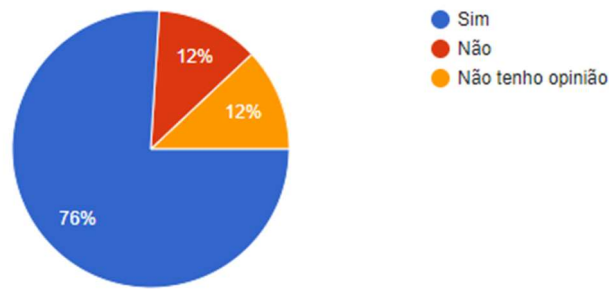
Gráfico 25 - Você tem outra atividade remunerada (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além da alteração em questões econômicas, houve uma mudança em relação ao sentimento de segurança, melhor dizendo, muitas pessoas na sociedade desenvolveram por exemplo ansiedade, medo de ir ao trabalho, por conta do medo de se infectar. Sendo assim, levando em consideração as medidas de segurança estabelecidas pela OMS (uso de máscaras, distanciamento, entre outras), levantou-se a informação que 12% (3 de 25) não se sente seguro no ambiente de trabalho e 12% não tem opinião formada sobre o assunto.

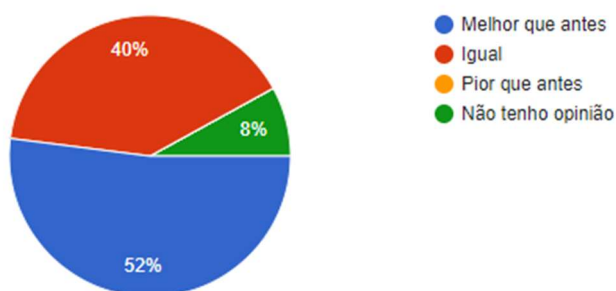
Gráfico 26 - Se sente seguro no ambiente de trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A pandemia trouxe um cenário econômico onde muitas empresas fecharam as portas, no entanto, o setor alimentício teve o seu crescimento. Assim como relata 52% (13 de 25) que contam achar a empresa está melhor que antes, embora 40% (10 de 25) acharem que está igual.

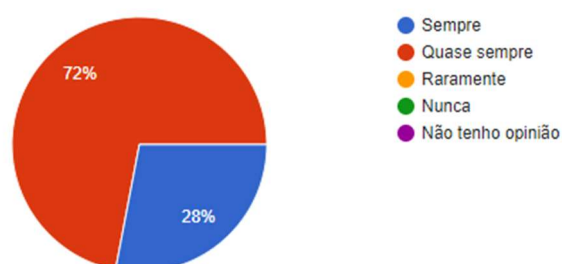
Gráfico 27 – Você considera que a empresa está (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Atualmente 72% (18 de 25) tem a opinião que o clima da empresa quase sempre é bom mesmo no presente cenário e 28% (7 de 25) diz que sempre é bom.

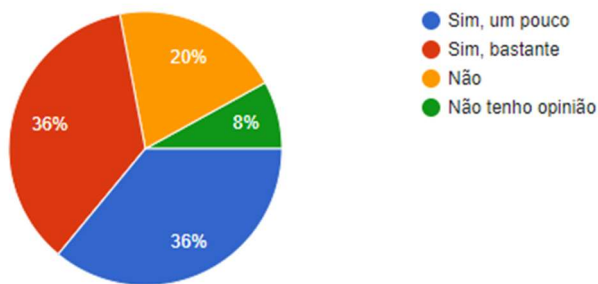
Gráfico 28 – Atualmente o clima de trabalho da empresa é bom (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A pandemia fez que muitos fatores mudassem com o decorrer do tempo, e o com clima organizacional não foi diferente, já que 36% (9 de 25) apontaram que houve uma mudança grande no clima, porém, 36% dizem que mudou pouco, conforme o Gráfico 29 abaixo.

Gráfico 29 - Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho (%)?



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

E para finalizar a pesquisa foi feito duas questões em aberto para que ficasse mais aberto para darem suas opiniões, onde a primeira delas é sobre o que mais mudou com a pandemia, foi colocado diversos pontos, sendo o principal a relação entre os colegas de trabalho que ficou mais distanciado, como o movimento de pessoas na loja, como outros descritos no quadro abaixo.

Quadro 4 – O que mais mudou com a pandemia?

O que mais mudou com a pandemia	
Nada a declarar, aparece 3 vezes	Respeito dos clientes, alguns que não respeitam as normas
Segurança, aparece 3 vezes	O movimento no mercado e distanciamento dos colegas
O distanciamento, pois antes da pandemia conseguimos ser mais próximo dos colegas, interagir mais, agora evitamos o contato principalmente nos intervalos que é o momento em que estamos mais vulnerável ao vírus, pois estamos sem máscara para que possamos nos alimentar.	Distanciamento dos colegas e movimento da loja
Que temos que ter mais higiene, lavar as mãos sempre, o uso de álcool sempre, o uso de máscaras. Ser mais solidários com as pessoas e a pandemia veio pra mostrar que somos todos iguais independente da classe social.	A relação entre colegas e clientes em geral
A respeito da segurança em serviço (exemplos : máscaras, álcool em gel) e distanciamento social mais sempre tentando atender bem cada cliente.	O convívio com o outro de maneira global
Conversar com os clientes com distanciamento quando preciso. usar álcool gel e observar sempre se estão de máscara.	Aumento de entregas, pedidos online
O que mais mudou foi o cuidado com o nossa saúde e com a do próximo, que agora os caixas ficaram mais regrados	O comportamento dos clientes
A escala de serviço, o humor dos funcionários, o ambiente de trabalho.	Socialismo, união de todos
Que agora sempre ficamos em alerta para não pegarmos o vírus	Movimento de pessoas, apareceu 3 vezes
Respeito dos clientes, alguns que não respeitam as normas	Movimento caiu muito

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

E para finalizar temos o quadro a seguir com sugestões para melhoramentos do ambiente de trabalho.

Quadro 5 – Alguma sugestão para melhoramento do ambiente de trabalho?

Sugestões para melhoramento do ambiente de trabalho		
Nada a declarar, aparece 8 vezes	Mais uniformes que quase não tem, fora isso o resto ta tudo certo, adoro meus colegas de trabalho	Sim, um responsável para lidar com os clientes que ficam bebendo em frente ao mercado e laterais e faltado respeito com mulheres e falando grosserias em frente de crianças e famílias que vem fazer compras no mercado.
Maior organização, aparece 2 vezes	Acho que o reconhecimento individual de cada funcionário iria melhorar muito o ambiente de trabalho.	Que os supervisores estivessem mais presentes. Que cada um fizesse o que esta relacionado ao seu cargo, e o uniforme, cadeiras decentes.
Mais união, trabalho em conjunto, aparece 2 vezes	Uniformes e cadeiras para os operadores	Trocar a geladeira, melhores facas pro acougue trocar as cadeiras
Agilidade na tomada de decisões	Não tenho nada para reclamar. o ambiente de trabalho é muito satisfatório.	Ter mais vigilância com as pessoas para elas se higienizar para nao trazer esse vírus
Mais comunicação com os donos	Falta de melhorias nos uniformes	Mais EPI, resto ta tudo bem

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O quadro de sugestões para melhorias do ambiente de trabalho aponta as necessidades de melhorias em itens de ergonomia, como por exemplo cadeiras melhores, itens disponíveis na cozinha precisam melhorar, melhorar a relação entre os níveis hierárquicos e incentivar a união de todos, assim como outros fatores descritos no Quadro 6.

5 PROGNÓSTICO

Nesta nova etapa, veremos identificação e análise de questionamentos satisfatório e insatisfatórios, assim como apontamentos individuais para determinados questionamentos que não se encaixam na parametrização definida inicialmente, por fim, o plano de ação, com intuito de sugerir melhorias para o ambiente de trabalho.

5.1 ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS SATISFATÓRIOS

No período de aplicação da pesquisa, foi possível pontuar que no Supermercado Rodrigues os pontos do quadro abaixo são considerados satisfatórios:

Tabela 2 – Pontos Satisfatórios

PERGUNTA	Nº DE SATISFAÇÃO	%
12-Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	24	96
13- Você recebeu treinamento adequado para executar suas atividades?	24	96
14- Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho?	13	52
15- Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?	23	92
17- Você se considera respeitado(a) pelos demais colegas de trabalho?	25	100
18- Em uma escala de 1 a 5, o número de funcionários do seu setor é:	19	76
19- As condições físicas de trabalho são satisfatórias?	24	96
26- Se sente seguro no ambiente de trabalho ?	19	76
27- Você considera que a empresa está?	13	52
28- Atualmente o clima de trabalho da empresa é bom ?	25	100

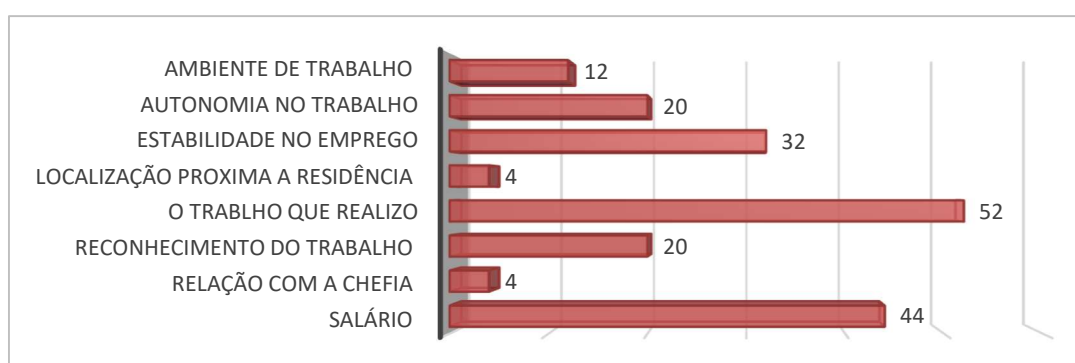
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Felizmente, em geral a pesquisa obteve positividade em maioria de suas respostas. Na tabela acima, é mencionado que 100% dos respondentes sentem respeitados no ambiente, assim como 100% dos respondentes dizem ter um bom clima de trabalho na empresa, que é de grande

importância. Na questão 27, sobre a situação da empresa, 52% dizem que a empresa está melhor que antes da pandemia, que condiz com a real situação da empresa, segundo os gerentes do mercado, conforme exposto mais à frente no tópico “5.3 IMPACTOS DA COVID-19 NO ATUAL CENARIO”.

Além das satisfações na tabela anterior, maioria dos respondentes, relataram não ter nenhuma sugestão de melhorias, alguns citaram estar tudo bem no ambiente de trabalho. Posto isso, segue gráfico onde os respondentes selecionaram até dois fatores que lhe causa satisfação:

Gráfico 30 - Selecione até 2 fatores que causam SATISFAÇÃO no trabalho (%)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

52% dos respondentes dizem estar satisfeitos com o trabalho realizado no dia a dia, assim como 44% diz ter satisfação com o salário recebido, esses dois fatores são muito importantes para o bom clima da empresa, pois segundo Luz (2018) o fator “trabalho realizado pelo funcionário” vai avaliar se o trabalho é bem distribuído, se é justa a distribuição das atividades, se a carga horaria é favorável, já em relação ao salário, é um fator muito importante, entre todos que podem ser pesquisados, pois nele vai mostrar se o salário pago é justo, em relação ao mercado de trabalho, se o colaborador consegue viver uma vida digna com o valor, além de ser um grande incentivador para uma boa realização das atividades da empresa.

Outro destaque a se fazer é em relação a estabilidade no emprego, onde 32% dos respondentes demonstram satisfação em relação ao assunto, isso mostra que a empresa realmente visa manter o colaborador ativo o maior tempo possível, a empresa busca sempre solucionar os possíveis problemas da melhor forma possível, evitando ao máximo o desligamento do colaborador. A autora Regina (2019, p. 49) traz que a segurança no trabalho é algo importante, que o colaborador precisa saber quando e quais atitudes geram elogios ou advertência, sem esquecer que existem leis que asseguram os direitos de ambos os lados.

5.2 ANÁLISE E IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS INSATISFATÓRIOS

A pesquisa trouxe alguns apontamentos de insatisfação na empresa, conforme o quadro abaixo que necessitam de atenção, mesmo sendo minoria no decorrer da pesquisa.

Tabela 3 – Pontos Insatisfatórios

PERGUNTA	Nº DE INSATISFAÇÃO	%
13- Você recebeu treinamento adequado para executar suas atividades?	1	4
14- Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho?	9	36
15- Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?	2	8
18- Em uma escala de 1 a 5, o número de funcionários do seu setor é:	6	24
19– As condições físicas de trabalho são satisfatórias?	1	4
26- Se sente seguro no ambiente de trabalho ?	3	12

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O treinamento sem dúvidas é muito importante para que seja possível chegar no resultado esperado, felizmente apenas 4% coloca que não recebeu treinamento adequado para a realização das suas atividades. A resposta vem de um setor na qual realmente tem menor número de colaboradores, pode-se dizer que este foi um caso isolado diante das demais respostas, por conta do passar do tempo, não será possível saber qual dos envolvidos deixou a desejar nesse momento, se a empresa que foi insuficiente ou se foi a falta de comprometimento do respondente que levou a um treinamento prejudicado.

Já sobre o feedback em relação ao trabalho desenvolvido, 36% dos respondentes relatam que não estão satisfeitos, inclusive esta, foi umas das principais sugestões de melhoria para empresa, dado que para um bom trabalho ser feito deve-se ter o retorno do mesmo, para que o executante saiba onde deve melhorar ou manter seu padrão. Outro fator que pode estar relacionado com a interação entre os colaboradores, é deixar claro para todos quais são os objetivos e prioridades da empresa, pois atualmente 8% dos respondentes não tem

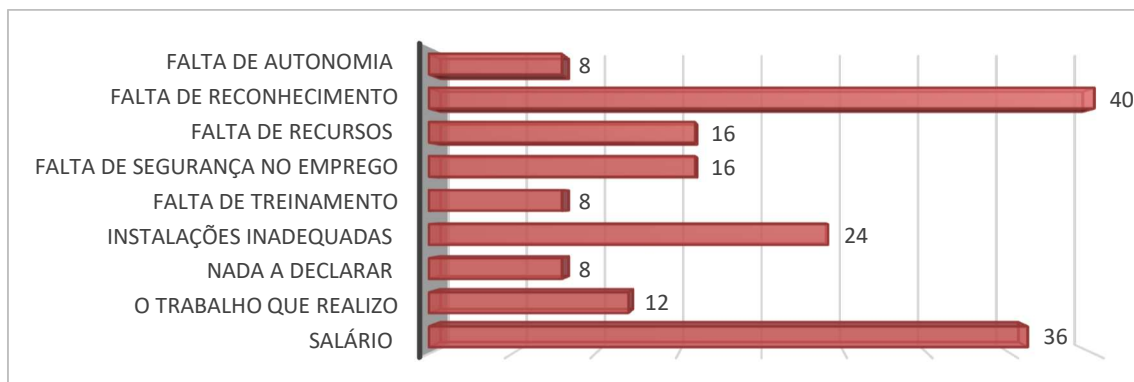
conhecimento dessas informações. No entanto, essa falta de conhecimento pode estar presente por falta de interesse do mesmo em buscar saber mais sobre a empresa em que passa grande parte, se não a maior parte de seu tempo no dia a dia, já que ficou claro para 92% dos respondentes, conforme citado anteriormente.

A questão 18 é sobre o número de funcionários, onde foi utilizado o formato de escala para que se chegasse o mais próximo da realidade possível, então foi apresentado da seguinte forma, 1 é para menor que o necessário, 2 pouco menor que o necessário, 3 o necessário, 4 pouco mais que o necessário e 5 maior que o necessário. Posto isso, vimos que 24% dizem que não é o número ideal de colaboradores, sendo dividido nas opções 1 e 2, isso não é bom, pois causa sobrecarga nos colaboradores, trazendo insatisfação.

12% dos respondentes não se sentem seguros no ambiente de trabalho, levando em consideração as medidas da OMS, como por exemplo, uso de máscaras, distanciamentos, uso de álcool, pois por ser um mercado, muitos clientes não fazem o uso adequado das máscaras, assim como o uso do álcool e o distanciamento nem sempre são respeitados. A OMS (2020, *apud* SBPT², 2020) diz que além do uso de máscaras e do distanciamento, é indicado colocar o antebraço na frente do rosto quando for espirar ou tossir para garantir que gotículas não se espalhe, evitar colocar as mãos nos olhos e boca, lavar as mãos com água e sabão sempre que possível ou uso de álcool; e se tiver algum sintoma procurar atendimento médico.

Em uma das perguntas apresentadas, foi solicitado que fosse feita a seleção de 2 itens que lhe trouxesse insatisfação, assinalados então:

Gráfico 31 - Selecione até 2 fatores que lhe causam INSATISFAÇÃO no trabalho (%)



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

² SBPT: Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia

36% dos respondentes apontaram o salário como insatisfação, esse é um elemento que deve ser analisado com cautela, pois ele é um dos principais fatores a gerar satisfação em estar colaborando com a empresa. Aqui deve-se uma análise nos critérios de pagamento da empresa, buscar saber se o salário está sendo pago dentro do piso salarial do ramo. Como citado anteriormente, Luz (2018) diz que é importante ser analisado o fator salário, saber se a pessoa consegue viver com o valor estabelecido, se o valor ofertado é condizente com as práticas do mercado de trabalho, entre outros exemplos.

Além disso, alguns respondentes demonstraram insatisfação com os equipamentos disponibilizados para o uso diário, como por exemplo, cadeiras inadequadas, necessita de uma quantidade maior de uniforme e que seja mais confortável, melhoria da geladeira, facas novas para o açougue, melhorar a fiscalização do uso do álcool quando o cliente entra na loja, e não podemos deixar passar batido o pedido de maior interação entre os níveis hierárquicos, embora, 52% dos respondentes relataram estar satisfeitos com os feedbacks recebidos sobre o desenvolvimento do trabalho. Essa falta de interação pode ser uma das fontes de 40% se sentir pouco reconhecido na empresa.

Observa-se que são mostrados elementos importantes para o conforto e desenvolvimento das atividades diárias, que se ignorados a longo prazo, podem vir ser motivos para desejar desligamento da empresa.

5.3 IMPACTOS DA COVID-19 NO ATUAL CENÁRIO

Ao longo das análises, foi notado a necessidade de ser avaliado separadamente alguns questionamentos, sendo esses posicionamentos que não apontam necessariamente ou diretamente características de satisfação ou insatisfação.

Pelo fato do ambiente pesquisado ser em um Supermercado, existe uma variedade de setores, com isso foi levantado que 44 % dos respondentes têm interesse em trabalhar em outro setor, e 56 % não demonstra interesse no momento que foi aplicado a pesquisa, conforme a Tabela 4 nos mostra abaixo.

Tabela 4 – Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?					
SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
11	44	14	56	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Essa vontade de trocar de setor pode não estar vinculada diretamente a insatisfação, pois pode ser apenas uma manifestação do desejo de vivenciar novas experiências profissionais dentro da empresa, assim como não demonstrar interesse de troca pode não estar relacionado a satisfação na realização das atividades do setor, pode estar ou não relacionado ao comodismo, ou seja, ao medo de sair da zona de conforto.

No atual cenário 56% dos respondentes não têm ambição de sair ou mudar de posição dentro da empresa, embora 16% têm o interesse de estar em um cargo melhor dentro de dois anos, sendo então 72% satisfeitos com o cenário atual e 16% (12+4) conseguem se visualizar fora da empresa em um prazo de dois anos. Já os 12% restantes tem a ambição do negócio próprio, que não sinaliza satisfação ou insatisfação no trabalho. Conforme tabela a seguir.

Tabela 5 – Como você se imagina daqui dois anos?

Como você se imagina daqui dois anos?	QUANTIDADE	%
Trabalhando na empresa, no mesmo cargo	14	56
Trabalhando na empresa, em um cargo melhor	4	16
Trabalhando em outra empresa, em um cargo melhor	3	12
Trabalhando por conta própria	3	12
Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo	1	4
Total	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Atualmente grande parte da sociedade vem convivendo com um medo em comum, medo de contrair o vírus da Covid-19, onde felizmente 68% dos respondentes relatam que não testaram e não fizeram exame por suspeita, embora 28% dos respondentes tenham testado positivo ao vírus, e apenas 4% realizaram exame por suspeita. Essa é uma questão delicada, pois com a facilidade de contágio do vírus, não se pode ter certeza de qual foi o momento de contaminação, se foi no ambiente de trabalho ou não.

Tabela 6 – Você já testou positivo para o Covid-19?

Você já testou positivo para o Covid-19 ?							
SIM	%	NÃO	%	Já fiz exame por suspeita	%	TOTAL	%
7	28	17	68	1	4	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Além dos medos de contrair o vírus, vem o medo financeiro, muitos já se perguntaram em algum momento como seria, “será se vou manter meu emprego?” “será se vou dar conta financeiramente?” — com a pesquisa obtivemos que 64% dos respondentes não precisaram assumir novas responsabilidades financeiras na pandemia. Já 36% precisaram, por inúmeros motivos, no qual não foi aprofundado.

Tabela 7 – Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia?

Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia ?					
SIM	%	NÃO	%	TOTAL	%
9	36	16	64	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Posto isto, vemos que 28% dos respondentes sempre tiveram outra fonte de renda e 72% não tem outra, embora 36% relatar assumir novas despesas, não sinalizaram nova fonte de renda por conta da pandemia. Conforme exposto abaixo.

Tabela 8 – Você tem outra atividade remunerada?

Você tem outra atividade remunerada?					
SIM, SEMPRE TIVE	%	NÃO	%	TOTAL	%
7	28	18	72	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A pandemia trouxe consigo diversas mudanças, seja de comportamento, conflitos sociais, e no meio empresarial não seria diferente, segundo SEBRAE (2020) 58,9% de pequenas empresas no Brasil interromperam as atividades temporariamente e 31% optaram por modificar seus modos operantes (por exemplo, redução do horário de funcionamento, implementação de sistema de entrega, entre outros) por conta do atual cenário, sendo que as determinações do governo foi quem levou a suspensão das atividades de 79% das empresas que interromperam as atividades. O Supermercado Rodrigues passou por impactos, por conta do setor do negócio os impactos foram em grande parte positivos, como maior procura por pedidos online, maior demanda, além do período em que necessitou cumprir horários de funcionamentos determinado pelas autoridades. Já no ponto de vista dos colaboradores, conforme a Tabela 9, observamos que ficou empatado em 36% para “sim, mudou um pouco” e “sim, bastante”, os comentários respondentes estão mais voltados a questões já citadas anteriormente, como horário de

funcionamento em certos momentos da pandemia, aumento da demanda, o medo de contágio, o afastamento entre os colaboradores devido as medidas de proteções, entre outros.

Tabela 9 – Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho?

Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho ?	QUANTIDADE	%
Sim, um pouco	9	36
Sim, bastante	9	36
Não	5	20
Não tenho opinião	2	8
Total	25	100

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Além das questões acima que estão relacionadas ao ambiente pandêmico, percebeu-se que os respondentes foram neutros nas questões que compõe a Tabela 10, conforme a seguir.

Tabela 10 – Pontos Neutros

PERGUNTA	NEUTRO	%
12-Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	1	4
14- Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho?	3	12
26- Se sente seguro no ambiente de trabalho ?	3	12
27- Você considera que a empresa está?	12	48

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Quando alguém sai à procura de um emprego, uma das coisas que se busca saber é se vai ser um bom lugar para trabalhar, e após um certo tempo conhecendo a rotina da empresa apenas 4% dos respondentes diz que o supermercado Rodrigues não é um bom lugar para se trabalhar.

Felizmente maioria dos respondentes dizem se sentir seguro no ambiente de trabalho e apenas 12% declara-se neutro, ou seja, não tem opinião sobre. Após analisar as respostas notou-se que a neutralidade vem por trabalhar em períodos de pouco movimentação de clientes no estabelecimento.

Embora o Covid-19 tenha trazido consigo muitas mudanças no cotidiano da sociedade, 48% dos respondentes dizem que o Supermercado Rodrigues está igual antes, no entanto os gestores relatam que a empresa passou por alguns impactos significativos nas vendas, com o acesso aos fornecedores, teve maior procura por vagas de emprego, embora a empresa não tenha sofrido com rotatividade de colaboradores, conforme descrito a seguir:

As vendas aumentaram no início da pandemia de maneira extraordinária. Agora já de uma normalizada, mas seguimos vendendo mais, acredito que por conta do tipo de negócio: supermercado o qual vende produtos de necessidades básica. Então o financeiro teve um impacto positivo para nós.

Sobre as questões de fornecimento de produtos ocorreram algumas dificuldades no auge da pandemia, por conta da demanda ter aumentado, os produtores não deram conta da produção, mas hoje o mercado já está normal e o fornecimento segue ok.

A questão da rotatividade de funcionários não mudou nada... nós prezamos por funcionários que permaneçam conosco pelo maior tempo possível. A demissão de alguém é a nossa última opção para a resolução de algum problema

Mas ainda dentro desta questão de funcionários, notamos um aumento grande no recebimento de currículos, o que antes da pandemia já era um número grande, após, cresceu bastante. (GERENTES, Supermercado Rodrigues, 2021)

De acordo com a visão dos respondentes o ambiente pandêmico afetou muito o movimento de clientes na empresa (para menor, que contradiz a menção dos gerentes exposto anteriormente), e diminuiu a interação entre os próprios colaboradores, pois muitos tem/teve medo de contrair o vírus. A pandemia acarretou uma série de regras a serem seguidas, que unida com a vida pessoal, torna-se cansativo, mexe com o emocional, respondentes relatam que em alguns dias não é fácil manter o bom humor, que acaba afetando o ambiente de trabalho e respinga no cliente do momento, assim como outros relatos no quadro 4, apresentado anteriormente no tópico “4.4.1 Dados coletados com a pesquisa”.

5.4 PLANO DE AÇÃO

Para a elaboração deste plano de ação, foi utilizado a ferramenta 5W2H, que consiste em responder perguntas como “o que?” “quem?” “quando?” “onde?” “por quê?” “como?” “quanto?” — que nos ajuda a criar estratégias para um plano de ação de forma rápida e eficiente.

Segundo SEBRAE (2008, *apud* Lisbôa, Godoy, 2012) essa é uma ferramenta prática para identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção, sendo essa uma ferramenta simples, mas poderosa, que apoia a análise e o conhecimento sobre determinado problema ou ação a ser executada.

Posto isso, no presente trabalho foi elaborado um plano de ação simples para sanar os problemas relatados pelos colaboradores, onde é apresentado 5 situações expostas no quadro a seguir, mesmo que maioria dos problemas não tenham relação direta ao tema proposto no trabalho.

Quadro 6 – 5W2H

	Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5
O QUE ?	Uniforme mais confortável	Cadeiras de escritório e banquetas de caixa ergonômicas	Facas para o açougue	Fiscalização do uso de álcool na entrada do estabelecimento	Implementação do quadro de aniversariantes e funcionários do mês
QUEM?	Setor de compras	Setor de compras	Setor de compras	Fiscais de Caixa	Recursos Humanos
QUANDO?	01/12/2021	01/01/2021	22/11/2021	22/11/2021	A partir de 01/01/2022
ONDE?	Compra feita na loja 1 e entregue para nas duas lojas	Compra feita na loja 1 e entregue para nas duas lojas	Compra feita na loja 1 e entregue para o açougue das duas lojas	Na porta de entrada das duas lojas	Acessível a todos os colaboradores, sendo um quadro para cada loja
POR QUÊ?	Para ser mais confortável e de tecido melhor	As cadeiras atuais estão precisando de uma melhoria	Para que seja feito o corte correto da carne, e facilite o manuseio do açougueiro	Para seguir as medidas recomendadas pela OMS	Melhoras e aumentar a interação entre os colaboradores
COMO?	Por meio de loja de personalização de uniformes	Compra feita na internet por ter melhores preços	Compra feita em loja especializada	Os fiscais de caixa ficam sempre em frente à entrada no mercado podendo observar e alerta sobre o uso de álcool	Fazer um quadro para que seja colocado a data e nome dos aniversariantes do mês e um para o funcionario do mês
QUANTO?	R\$ 3.120	R\$ 6.000,00	R\$ 340,00	Incluso no salário podendo ser ofertado um bônus no fim do mês	R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No quadro acima é sugerido como primeira ação a troca dos uniformes, para uniformes mais confortáveis, pensou-se inicialmente em adquirir duas unidades por colaborador, sendo que o orçamento foi feito com base na média de valores unitários disponíveis na internet, podendo ser maior ou menor se for adquirido em lojas da região.

Já na segunda ação estipulou-se um número de 6 cadeiras de escritório e 10 banquetas para os caixas das duas lojas, visando que os colaboradores devem ter cadeiras ergonômicas para

melhor postura, evitando assim possíveis problemas de saúde. Em relação ao custo, a partir de pesquisas foi possível estabelecer que em média uma unidade da cadeira ergonômica para o escritório está em torno de 500 reais e as banquetas em torno de 300, obtendo um total de 6.000 mil reais, podendo variar de acordo com o modelo da cadeira adquirida.

A ação 3 é sobre o pedido dos colaboradores do açougue, sugere-se a troca de facas, para que se tenha o equipamento de qualidade, possibilitando o manuseio correto das carnes, equipamentos esses comprados de acordo com as necessidades do setor, podendo variar o custo, já que o valor estipulado é uma média dos preços ofertados atualmente na internet.

Sobre a ação 4, é um pedido importante para o momento que estamos vivendo atualmente, a autora do presente trabalho sugere que esta ação seja praticada pelo fiscal de caixa, podendo ser ofertado um bônus para ele, servindo de motivação para realização desta tarefa no dia a dia, segundo o relato dos colaboradores esse item merece um pouco de mais de atenção.

E por último a ação 5, buscando uma interação maior entre os colaboradores da empresa, sugere-se a implementação de dois quadros, um de funcionário do mês e um de aniversariantes do mês, ambos organizados pelo setor de Recurso Humanos, sendo que o primeiro necessita de uma análise do desempenho dos funcionários, e é importante também observar o comportamento dos colaboradores após a implementação do mesmo, para que não passe de uma “competição” saudável entre eles. Já o segundo quadro para que promova a interação e faça com que os colaboradores conheçam um pouco mais sobre os colegas de trabalho.

É importante deixar registrado que todos os valores estabelecidos no quadro 6, foram feitos a partir de pesquisas na internet, sendo assim, pode variar de acordo com marcas e formas de aquisição dos produtos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido trouxe clareza e maior proximidade da estudante em relação ao assunto de clima organizacional, juntamente com os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração, foi possível conhecer formas de criar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional, aprimorando para o contexto do cenário atual.

Por ser um tema bem atual encontrou-se uma certa dificuldade para encontrar pesquisas sobre o ambiente de trabalho durante a pandemia, porém, a aplicação do questionário permitiu conhecer com mais profundidade o tema em questão. Outra dificuldade encontrada foi na coleta de dados em determinados momentos, referente ao capítulo 3, que traz informações de caracterização da empresa (como por exemplo, listagem de fornecedores, e suas formas de pagamento e seus prazos, período utilizado para elaboração e aplicação de uma pesquisa para conhecer o perfil de cliente). Mesmo com as dificuldades apresentadas, demonstrasse gratidão pela disponibilidade ofertada durante a realização do presente trabalho. E além da elaboração do trabalho, a autora lidou com outros fatores externos, como outras disciplinas da grade curricular, lidou com bloqueios de criação causados pela ansiedade aumentada em decorrer da pandemia e problemas pessoais. No entanto, ainda sim, capaz de cumprir com os objetivos estabelecidos.

Quanto aos objetivos do trabalho, foi realizado a pesquisa por meio de questionário, embora o número de respondentes tenha sido um pouco menor que o esperado (pelo menos 40 de 52), foi possível conhecer o cenário pela visão dos colaboradores do Supermercado Rodrigues. No período de realização do trabalho foi possível notar que a empresa tem um bom clima organizacional, percebeu-se que por ser um supermercado não teve muitos impactos negativos no ambiente de trabalho, embora a pandemia tenha afetado diretamente na relação de todos (em relação ao contato físico que havia antes da pandemia), e é possível perceber que a empresa tem alguns pontos a serem melhorados, como por exemplo, equipamentos para o melhor desenvolvimento das atividades, melhorias em banquetas dos caixas, uniformes, entre outros fatores citados anteriormente no tópico de coleta de dados, assim como no plano de ação que foi elaborado.

Para concluir, a autora do presente trabalho acredita que atualmente se tem inúmeros temas a serem estudados por conta do ocorrido (pandemia) que afetou toda a população, que sofreu consequências independentemente do seu poder aquisitivo. Embora, venha recomendar a realização de estudos voltado ao ambiente de trabalho, como por exemplo, a transição para o *home office*, que trouxe uma redução de custos para as empresas, porém muitos trabalhadores

passaram a ter mais gastos (maior consumo de água, energia, entre outros) e possivelmente alterações psicológicas por conta desta transição, podendo então futuramente ser feito um comparativo financeiro, seja dos colaboradores ou das empresas no antes e pós pandemia.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

HERNADEZ SAMPIERI, Roberto. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

KOPS, L. M. H.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S.M.T. **Gestão de pessoas conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013. *E-book*. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

LISBÔA, Maria da Graça Portela, GODOY, Leoni Pentiado. **Aplicação do Método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: A Joia**. 21 set. 2012. Disponível em: <http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1585/pdf>. Acesso em 13 nov. 2021.

LEITE, Vitor. **O que é CNPJ, o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica?**. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/cnpj-o-que-e-cadastro-nacional-da-pessoa-juridica/>. Acesso em 04 maio 2021.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 1ª Edição, 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018. ISBN 978-85-7303-737-1.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015. *E-book*. Acesso restrito Biblioteca Virtual.

MELO, Marcilio. **Alvará de Localização e Funcionamento x Alvará de Habite-se Estabelecimento em edificação irregular pode acarretar dano**. Abr. 2011. Disponível em: <https://www.gestecmunicipal.com.br/index.php/artigos/item/19-alvara-de-localizacao-e-funcionamento-x-alvara-de-habite-se-estabelecimento-em-edificacao-irregular-pode-acarretar-dano#:~:text=A%20libera%C3%A7%C3%A3o%20de%20Alvar%C3%A1%20de,normas%20urban%C3%ADsticas%2C%20de%20seguran%C3%A7a%2C%20de>. Acesso em 04 maio 2021.

REGINA, B. M. **Comportamentos Organizacional – Melhorando o Desempenho e o Comprometimento no Trabalho**. Grupo GEN, 2019. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

RODRIGUES, Luiza. **Pílulas – O que é Inscrição Estadual?**. 23 fev. 2021. Disponível em: <https://www.spacecoworking.com/entre-em-rbita-space-coworking/inscricao-estadual-o-que-e#:~:text=%C3%89%20um%20n%C3%BAmero%20de%20registro,pagar%20todos%20os%20impostos%20devidos>. Acesso em 04 maio 2021.

ROECKER, Rejane. Universidade do Sul de Santa Catarina. **Curso de graduação em Administração**. Florianópolis, 2020. Acesso restrito via EVA.

RUBIN, Carolina Bithencourt. **Gestão da comunicação institucional**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2016. ISBN 978-85-7817-908-3. E- ISBN 978-85-7817-909-0.

SBPT, Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia. **Orientações da OMS para prevenção da Covid-19**. 15 mar. 2019. Disponível em: <https://sbpt.org.br/portal/covid-19-oms/>. Acesso em 11 nov. 2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como investir em minimercados e mercearias?** Para começar a investir nesse tipo de atividade, o empreendedor

deve estar de alguns requisitos. 13 abr. 2020. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/como-investir-em-minimercados-e-mercearias>. Acesso em 04 maio 2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como abrir uma empresa.** 20 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/go/artigos/como-abrir-uma-empresa,39c860ef67f4d610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20registro%20legal%20de%20uma,Nascimento%20de%20uma%20pessoa%20f%C3%ADsica>. Acesso em: 04 maio 2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Mercados em Alta em meio à crise do coronavírus.** 29 jul. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercados-em-alta-em-meio-a-crise-do-coronavirus,3d739fa236e02710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 03 maio 2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios.** 06 maio 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 09 nov. 2021.

SILVA, Patricia Maria de Faria. **O que é Alvara Sanitário?** 17 abr 2018. Disponível em: <http://vigilancia.saude.mg.gov.br/index.php/2018/04/17/o-que-e-alvara-sanitario/#:~:text=O%20Licenciamento%20Sanit%C3%A1rio%2C%20conforme%20RDC,at o%20administrativo%20privativo%20do%20%C3%B3rg%C3%A3o>. Acesso em: 04 maio 2021.

SCHMIDT, et al. **Impactos na saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo Coronavírus (COVID- 19).** Publicado em Scielo, estud. Psicol. Campinas, v. 37. *Epub.* maio 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2020000100501. Acesso em: 24 set. 2020.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional:** compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Biblioteca Virtual.

SYSMO, Sistemas. **A solução ideal para o seu supermercado!** Não importa o tamanho da sua loja, nossas soluções se adaptam às suas necessidades. Os produtos e serviços Sysmo atendem aos mais diversos níveis de exigência, promovendo uma gestão completa e segura do seu negócio. 2021. Disponível em: <https://www.sysmo.com.br/sistema-para-supermercado/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

VILAÇA, Márcio. **Pesquisa e ensino:** considerações e reflexões. E-escrita revista do curso de Letras da UNIABEU. Nilópolis, v. I, Número 2, p. 59- 74, maio, Ago. 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268394813.pdf>. Acesso em: 18 set. 2020.

APÊNDICE A – TABULAÇÃO DE RESULTADOS

O modelo proposto pelo autor Luz (2018) traz consigo modelos de parametrização para auxiliar na análise das respostas, onde “Sempre, Quase Sempre, Sim e Mais ou Menos devem ser tabulados como manifestação de satisfação. Já termos como, Raramente, Nunca e Não, devem ser tabulados como manifestação de insatisfação por parte do respondente”, conforme exposto no Quadro 7 para melhor visualização. E se julgou necessário a análise individual de questionários voltados ao atual cenário pandêmico.

Quadro 7 – Parametrização

Opção de Resposta	Parâmetro
Sempre	Satisfeito
Quase Sempre	Satisfeito
Sim	Satisfeito
Mais ou Menos	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não	Insatisfeito

Fonte: Luz (2018, p. 65).

O autor fala ainda sobre o uso do modelo em escala, que permite ao respondente uma resposta mais aproximada ao que realmente deseja, não ficando apenas em sim e não, como por exemplo, uma pergunta sobre o número ideal de funcionários no setor.

Luz (2018) apresenta entorno de sete formas de tabulação deste modelo. Todas para que tenhas maior proximidade da verdadeira resposta, como mostra o exemplo a seguir:

- Gosto do trabalho que faço:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

1 (quase nada); 2 (muito pouco); 3 (até certo ponto); 4 (muito); 5 (muitíssimo);

A autora deste trabalho adaptou o modelo exposto para que alcance a real opinião do colaborador em relação ao número de colaboradores no seu setor de trabalho, conforme exposto abaixo:

Em uma escala de 1 a 5, o número de funcionários do seu setor é:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Sendo utilizado a seguinte tabulação: 1 para menor que o necessário (insatisfatório); 2 pouco menor que o necessário (insatisfatório); 3 o necessário (satisfatório); 4 pouco maior que o necessário (satisfatório) e 5 maior que o necessário (satisfatório).

APÊNDICE B – PESQUISA PERFIL DE CLIENTES

Loja () Rio Tavares () Morro das Pedras

Nome Aplicador: _____

Cargo: _____

1. Sexo:

() Masculino () Feminino () Prefiro não declarar

2. Idade:

3. Bairro que reside?

4. Qual a frequência que vem ao mercado?

() Diariamente () Semanalmente () Mensalmente

5. Quais os produtos que você mais compra:

() Padaria () Higiene () Açougue () Limpeza () Outros: _____

6. Você vem:

() Caminhando () Carro () Outro: _____

7. Conhece as nossas redes sociais?

() Sim () Não (Recomendar: Instagram: @supermercadosrodriguesfloripa, Facebook: Supermercados Rodrigues e WhatsApp (48) 8442-0689)

8. Qual a sua satisfação com o nosso atendimento de 1 a 5. Sendo que 1 é ruim, 3 médio e 5 bom:

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

9. Você nos recomendaria para alguém?

() Sim () Não

10. Sugestões, Reclamações ou Elogios? Tem algum produto que faltando?

APÊNDICE C – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SUPERMERCADO RODRIGUES

Olá, tudo bem?

Me chamo Milena, sou graduanda em Administração na Unisul, desde o começo da minha graduação tive um olhar mais apaixonado para a área de Recursos Humanos, e partir dessa paixão surgiu um interesse maior em realizar o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com uma pesquisa de clima organizacional, e para diferenciar a pesquisa, aproximou-se o tema para a situação atual do mercado, que por sinal ocasionou uma mudança repentina.

O objetivo desta pesquisa é compreender quais as mudanças no ambiente de trabalho ocasionadas pelo Covid-19, e entender como foi a transição do ambiente de trabalho para o “novo normal”. Vale ressaltar **que a pesquisa irá preservar a identidade dos respondentes, ou seja, não é necessário colocar nome**, apenas o setor que trabalho com intuito de melhor compreender os colaboradores. O foco da pesquisa não é coibir ou acarretar a sua demissão, possui única e exclusivamente, a finalidade de conhecer o seu ambiente de trabalho.

Leia atentamente as instruções de preenchimento:

1. Leia atentamente as perguntas;
2. Não escreva seu nome no formulário;
3. Use toda a sinceridade ao responder as perguntas;
4. Marque com “X” a resposta que você escolher;
5. Caso a pergunta não se aplique para a sua situação, assinale a resposta “não tenho opinião” ou deixe em branco;
6. Qualquer dúvida entrar em contato por meio do WhatsApp (48) 98404-3752 ou pelo e-mail **milena.m.felix@gmail.com**.

() Li e estou ciente do intuito desta pesquisa.*

I- Identificação do Respondente

Vale lembrar que a pesquisa irá preservar sua identidade, é necessário apenas saber o setor.

1- Você trabalha na loja:*

() Rio Tavares () Morro das Pedras

2- Qual setor trabalha?*

* Pergunta Obrigatória

3- Sexo:*

☐ Masculino ☐ Feminino

4- Idade:*

☐ Menos 18 anos; ☐ 36 a 45 anos;
☐ 18 a 25 anos; ☐ 46 a 55anos;
☐ 26 a 35 anos ☐ Mais de 56 anos.

5- Estado civil? *

☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)
☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)

6- Alguém depende financeiramente de você? *

☐ Sim ☐ Não

7- Você mora:*

☐ Sozinho(a) ☐ Namorado(a); Marido/Esposa
☐ Com a família ☐ Com parentes

8- Qual a sua escolaridade? *

☐ Não frequentei a escola ☐ Superior incompleto
☐ Primeiro grau incompleto (até a 4ª série) ☐ Superior completo
☐ Primeiro grau completo (até a 8ª série) ☐ Pós-graduação incompleto
☐ Segundo grau incompleto ☐ Pós-graduação completo
☐ Segundo grau completo

9- É seu primeiro emprego? *

☐ Sim ☐ Não

10- Há quanto tempo trabalha na empresa? *

☐ Menos de 6 meses ☐ Entre 5 e 10 anos
☐ Entre 6 meses e 1 ano ☐ Entre 10 e 15 anos
☐ Entre 1 e 3 anos ☐ Mais de 15 anos
☐ Entre 3 e 5 anos

II- Ambiente de Trabalho**11- Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar? ***

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

12- Você recebeu treinamento adequado para executar suas atividades? *

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Não tenho opinião

13- Você recebe feedback (retorno) sobre o desenvolvimento do seu trabalho? *

☐ Sempre ☐ Nunca

- ☐ Quase Sempre ☐ Não tenho opinião
☐ Raramente

14- Você conhece as prioridades e objetivos da empresa? *

- ☐ Sim ☐ Não

15- Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa? *

- ☐ Sim ☐ Não

16- Você se considera respeitado(a) pelos demais colegas de trabalho? *

- ☐ Sempre ☐ Nunca
☐ Quase Sempre ☐ Não tenho opinião
☐ Raramente

17- Em uma escala de 1 a 5, o número de funcionários do seu setor é:*

Sendo 1 para menor que o necessário; 3 o necessário e 5 maior que o necessário

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18- As condições físicas de trabalho são satisfatórias? *

Em relação a temperatura, ruídos, higiene, mobílias, entre outras.

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

19- Como você se imagina daqui dois anos? *

- ☐ Trabalhando na empresa, no mesmo cargo
☐ Trabalhando na empresa, em um cargo melhor
☐ Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo
☐ Trabalhando em outra empresa, em um cargo melhor
☐ Trabalhando por conta própria
☐ Não tenho opinião

20- Selecione até 2 fatores que causam SATISFAÇÃO no trabalho:*

- | | |
|---|---|
| ☐ Salário | ☐ Estabilidade no emprego |
| ☐ O trabalho que realizo | ☐ Ambiente de Trabalho |
| ☐ Autonomia no trabalho | ☐ Reconhecimento do trabalho realizado |
| ☐ Relacionamento com a chefia | ☐ Prestígio da empresa |
| ☐ Possibilidade de treinamento | |
| ☐ Outros: _____ | |

21- Selecione até 2 fatores que lhe causam INSATISFAÇÃO no trabalho:*

- | | |
|--|---|
| ☐ Falta de Reconhecimento | ☐ Salário |
| ☐ Ambiente de trabalho ruim | ☐ O trabalho que realizo |
| ☐ Falta de treinamento | ☐ Instalações inadequadas (banheiros, Escritório etc.) |

- ☐ Falta de segurança no emprego ☐ Falta de recursos
☐ Falta de autonomia ☐ Relacionamento com chefia
☐ Outros: _____

III- Sobre a transição para o atual cenário de mercado

Neste tópico será abordado questões para seja possível entender como foi a chegada pandemia, se mudou algo na rotina de cada um.

22- Você já testou positivo para o Covid-19? *

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Já fiz exame por suspeita

23- Assumiu responsabilidades financeiras que não tinha antes da pandemia? *

Por exemplo, companheiro(a) ficou desempregado(a), ajudar algum parente que teve perda de renda, entre outros motivos.

- ☐ Sim ☐ Não

24- Você tem outra atividade remunerada? *

- ☐ Sim, precisei adquirir ☐ Sim, sempre tive ☐ Não

25- Se sente seguro no ambiente de trabalho? *

Em relação as medidas de segurança estabelecidas pela OMS (Organização Mundial da Saúde), como por exemplo, uso de máscaras e distanciamentos.

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

26- Você considera que a empresa está:*

- ☐ Melhor que antes ☐ Igual ☐ Pior que antes

27- Atualmente o clima de trabalho da empresa é bom? *

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

28- Você acha que a pandemia mudou o clima de trabalho? *

- ☐ Sim, um pouco ☐ Sim, bastante ☐ Não ☐ Não tenho opinião

29- O que mais mudou com a pandemia? *

30- Alguma sugestão para melhoramento do ambiente de trabalho? *

Obrigada, sua participação foi muito importante!