

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LOOBENSKY ROMELUS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO  
SUPERMERCADO VAREJÃO ROMERA NA CIDADE DE SÃO PAULO**

**CHAPECÓ  
2022**

**LOOBENSKY ROMELUS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO  
SUPERMERCADO VAREJÃO ROMERA NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração ao da Universidade  
Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

**CHAPECÓ**

**2022**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Romelus, Loobensky  
CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES  
DO SUPERMERCADO VAREJÃO ROMERA NA CIDADE DE SÃO PAULO /  
Loobensky Romelus. -- 2022.  
73 f.

Orientadora: Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani  
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Gestão de pessoas. Clima Organizacional.  
Satisfação no trabalho, Qualidade de vida no trabalho.  
I. Tosta, Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani, orient.  
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**LOOBENSKY ROMELUS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO  
SUPERMERCADO VAREJÃO ROMERA NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação  
apresentado ao curso de Administração da  
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS),  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 04/04/2022.

BANCA EXAMINADORA



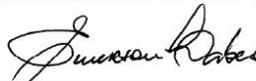
---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS



---

Prof.<sup>a</sup> Dra Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS



---

Prof. Mé. Emerson Moisés Labes – UFFS

Dedico este trabalho aos meus pais, que não pouparam esforços para que eu pudesse concluir meus estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a mim mesmo, por acreditar no meu potencial e por, mesmo com todos os desafios que tive, não ter desistido.

Gostaria de agradecer a minha família, meus pais e meus irmãos, por todo apoio, suporte durante o período acadêmico.

Gostaria de agradecer a todos os Professores que tive durante o curso, por todos os momentos e conhecimentos que foram passados. Um agradecimento especial à Professora orientadora Kelly Cristina Benetti Tosta, pelos auxílios durante a elaboração desse trabalho de conclusão do curso, além de todo apoio que sempre tive ao longo do curso.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) por me permitir a conclusão da minha formação acadêmica no curso de bacharel em Administração. Além disso, um agradecimento a todos os meus colegas da turma de 2017.1 e amigos que fiz durante o período que estive na universidade e que com certeza vou levar para vida.

Agradeço ao Gestor do Supermercado Varejão Romera, por não medir esforços para que eu pudesse realizar o estudo e no fornecimento dos dados quando solicitado, desta forma permitindo que este trabalho seja realizado.

Por fim, agradeço a todos que se fizeram parte dessa caminhada, que de alguma forma contribuíram na minha formação. Muito Obrigado!

## RESUMO

Em um mundo em constantes mudanças, é de suma importância que as organizações levem em consideração seu ambiente interno, avaliando o grau de satisfação e clima organizacional para garantir o desempenho da instituição. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o clima e satisfação dos colaboradores no supermercado Varejão Romera na cidade de São Paulo. Tanto o clima organização e satisfação no trabalho é entendido como as percepções dos colaboradores sobre a organização na qual está inserida. Para isto, a abordagem dessa pesquisa caracteriza-se como pesquisa mista, sendo que sua natureza aplicada. Além disso, por ser uma pesquisa numa organização é caracterizada como pesquisa de campo, enquanto aos objetivos específicos é caracterizado como descritiva. Para garantir o objetivo do estudo, realizou-se uma entrevista semi-estruturada via Whatsapp com o gestor e proprietário do supermercado e foi aplicado um questionário disponibilizado para os colaboradores via ferramenta google *forms*. Em relação ao questionário, utilizou-se um modelo desenvolvido por Siqueira (2008) sobre escala de clima organizacional (ECO), na qual é abordado cinco fatores: Apoio da chefia; Recompensa; Conforto físico; Controle/pressão; Coesão entre colegas, e outra escala desenvolvida por Siqueira (2008) sobre satisfação no trabalho (EST) que abrangeu cinco dimensões: Satisfação com os colegas; Satisfação com o salário; Satisfação com a chefia; Satisfação com a natureza do trabalho; Satisfações com as promoções. Sendo que, para ambos, foi utilizada a escala tipo Likert. De acordo com os resultados alcançados, pode-se dizer então os colaboradores se sentem satisfeitos devido ao grau de satisfação, clima organizacional e satisfação no trabalho, exceto nos fatores de controle/pressão e satisfação com as promoções que os colaboradores ficaram indiferentes. Sendo assim, sugere-se certas ações para melhorar esses fatores para garantir um alto grau de satisfação ao clima e satisfação.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Clima Organizacional. Satisfação no trabalho, Qualidade de vida no trabalho.

## ABSTRACT

In an ever-changing world, it is extremely important that the organizations take into account their internal environment, evaluating the satisfaction rate and organizational climate in order to ensure the performance of the institution. Considering this, the present study aims to analyze the climate and satisfaction of the Varejão Romera supermarket employees, in São Paulo city. Both organizational climate and job satisfaction are understood as the employees perceptions about the organization in which they are inserted. Thereunto, the approach of this research is characterized as mixed methods research, its nature applied. Furthermore, because it is research in an organization it is characterized as field research, and regarding the specific objectives it is characterized as descriptive study. To assure the purpose of the study, a semi-structured interview was carried out via Whatsapp with the manager and owner of the supermarket and a questionnaire was applied, made available to the employees via the Google Forms tool. As for the questionnaire, it was used a model developed by Siqueira (2008) about the Organizational Climate Scale (OCS) which covered five dimensions: Satisfaction with the co-workers; Satisfaction with salary; Satisfaction with the leadership; Satisfaction with the nature of work; Satisfaction with promotions. Whereas, the Likert scale was used for both of them. According to the results achieved, it can be said that the employees feel satisfied, due to the satisfaction rate, organizational climate and job satisfaction, except for the factors of control/pressure and satisfaction with promotions in which the employees were indifferent. Therefore, some actions were suggested to improve these factors and ensure a high rate of climate satisfaction and satisfaction.

**Key-words:** People management. Organizational climate. Job satisfaction. Quality of life at work

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão sistemática	18
Quadro 2 – Artigos selecionados na revisão sistemática de literatura	19
Quadro 3 – Conceitos de clima organizacional	25
Quadro 4 – Modelos de clima organizacional	26
Quadro 5 – Modelo de QVT de Nadler e Lawler	31
Quadro 6 – Modelo de QVT de Hackman e Oldhan	31
Quadro 7 – Modelo QVT de Walton	32
Quadro 8 – Quadro de escala de resposta de escala clima organizacional	35
Quadro 9 – Quadro de escala de resposta de escala satisfação no trabalho	35
Quadro 10 – Agrupamento de resposta de clima organizacional	36
Quadro 11 – Agrupamento de resposta de satisfação no trabalho	36
Quadro 12 – Organização dos objetivos ao método de análise	37
Quadro 13 – Interpretação de análise de clima organizacional	43
Quadro 14 – Interpretação do fator de controle/pressão da ECO	43
Quadro 15 – Interpretação de análise de satisfação no trabalho	52
Quadro 16 – 5W2H	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apoio da chefia e da organização	44
Tabela 2 – Recompensa	45
Tabela 3 – Conforto físico	47
Tabela 4 – Controle/Pressão	48
Tabela 5 – Coesão entre colegas	49
Tabela 6 – Satisfação com os colegas	52
Tabela 7 – Satisfação com salário	53
Tabela 8 – Satisfação com a chefia	54
Tabela 9 – Satisfação com a natureza do trabalho	55
Tabela 10 – Satisfação com as promoções	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos colaboradores	40
Gráfico 2 – Idade dos colaboradores	41
Gráfico 3 – Estado Civil dos colaboradores	41
Gráfico 4 – Tempo de Serviço	42
Gráfico 5 – Análise geral da escala de clima organizacional	50
Gráfico 6 – Análise geral de escala	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS	14
<b>1.1.1 Objetivo geral</b>	<b>14</b>
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	22
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	30
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	36
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>41</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	41
4.2 PERFIL DOS COLABORADORES	42
4.3 ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	44
4.3.1 Análise Apoio da chefia da organização	45
4.3.2 Análise de Recompensa	47
4.3.3 Análise Conforto Físico	48
4.3.4 Análise Controle/Pressão	49
4.3.5 Análise Coesão entre colegas	50
4.4 ANÁLISE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	54
4.4.1 Análise Satisfação com colegas	54
4.4.2 Análise Satisfação com o Salário	55
4.4.3 Análise Satisfação com a chefia	56
4.4.4 Análise Satisfação com a natureza do trabalho	57
4.4.5 Análise Satisfação com as promoções	57
<b>4.5 PROPOSTA DE AÇÃO E MELHORIAS</b>	<b>59</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o alto crescimento econômico global dos últimos anos, as organizações tornaram-se cada vez mais competitivas, o que as levou a fazer mudanças no seu comportamento organizacional. No entendimento de Chiavenato (2014), as organizações estão num mundo que é caracterizado por diversidade, independência, reciprocidade, competição, colaboração entre outras organizações de todos os tipos e tamanhos. Diante deste cenário, os colaboradores têm um papel fundamental na organização, pois são os que executam as atividades para que a organização consiga alcançar seus objetivos. Na visão de Chiavenato (2020), essa mudança no comportamento das organizações tornou-se essencial, pois as pessoas passaram a ser vista como parceira ativas, onde geram conhecimentos, habilidades e competências, ou seja, os colaboradores participam na elaboração dos objetivos da organização de forma direta, não como eram vistos no passado, como um simples recurso produtivo (CHIAVENATO, 2020).

Entretanto, para alcançar seus objetivos, as organizações necessitam dialogar com as pessoas que as compõem, para incluí-las nos processos deliberativos. Por este motivo, busca-se estabelecer o setor de Gestão de Pessoas, com intuito de alinhar os objetivos da organização aos objetivos dos colaboradores (PELOSO; YONEMOTO, 2012) .

No entendimento do Peloso e Yonemoto (2012), caso as organizações não alinhem seus objetivos estratégicos com os colaboradores, a probabilidade de alcançar seus objetivos será reduzida, pois os colaboradores são responsáveis por executar as atividades. Sendo assim, é de suma importância eles participarem do planejamento elaborado.

Na visão do Dutra (2017), assim que a organização desempenha seu papel de forma satisfatória, tendendo-se a impulsionar sua competitividade através das pessoas, ou seja, fazê-las participar do processo como um todo. Desta forma, os resultados serão atingidos de forma eficiente.

A área de gestão de pessoas tem como responsabilidade fazer as pessoas se envolverem na criação do planejamento estratégico da organização. Em outras

palavras, a área de gestão de pessoas é fundamental para a capacitação dos profissionais da organização, para seu desenvolvimento e para aplicar o conhecimento adquirido, no crescimento da organização. Para que este objetivo seja alcançável, a área de gestão de pessoas deve esclarecer para os empregados de que suas ações internas e externas afetam a organização de maneira positiva ou negativa e por isso devem seguir os seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de executar suas atividades de forma flexível entre outras (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Diante dessas mudanças, as organizações entendem que é necessário buscar capacitar seus colaboradores para o seu sucesso [da organização]. A qualidade de vida no trabalho (QVT) é um dos aspectos fundamentais para alcançá-lo. Na visão de França (2013, p. 167) a QVT é:

"A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização" (FRANÇA, 2013. p.167).

Complementando a ideia, a QVT afeta a organização em modo geral, sendo que, caso algum colaborador esteja insatisfeito, pode afetar toda organização de maneira negativa. Segundo Ferreira (2017, p. 117): "[...]um colaborador satisfeito e motivado tende a produzir melhor com mais qualidade". Para evitar que a saúde da organização afetasse negativamente é de suma importância que a organização realize uma análise de clima organizacional para possíveis melhorias.

Perante essas mudanças competitivas, as organizações procuram estabelecer um clima satisfatório com seus colaboradores para alcançar seus objetivos em conjunto. Em relação ao supermercado varejão, objeto de estudo escolhido para esta pesquisa, a presente pesquisa busca identificar os pontos positivos e negativos da satisfação dos colaboradores na organização para possíveis melhorias.

Diante da importância da análise de clima organizacional, a presente

pesquisa se problematiza: **qual a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional no supermercado Romera na cidade de São Paulo?**

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta parte será apresentado o objetivo geral juntamente aos objetivos específicos, visto que é de extremamente importância para este estudo, Prodanov e Freitas (2013,p.124) destacam que o objetivo geral "[...] está ligada a uma visão global e abrangente do tema, já os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto".

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores no Supermercado Varejão Romera na cidade de São Paulo.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil dos colaboradores do supermercado estudado;
- b) Mensurar a percepção do clima organizacional a partir do diagnóstico com os colaboradores;
- c) Estimar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores;
- d) Levantar a percepção do gestor quanto ao clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores;
- e) Propor ações de melhoria.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Em relação às mudanças recorrentes no comportamento das organizações, a área de gestão de pessoas vem se adequando para que as organizações consigam sobreviver num mercado extremamente competitivo. Para que isso se torne

possível, uma análise de clima organizacional é de suma importância para o desenvolvimento do supermercado Romera.

Como o clima organizacional afeta completamente a produtividade dos colaboradores, além do desempenho da organização, é de extrema importância realizar a pesquisa de clima organizacional no ambiente, pois a mesma tem como intuito de evitar a insatisfação dos colaboradores na organização, gerando satisfação para eles por meio da implementação de clima organizacional bem elaborado. Ferreira (2017,p.72) destaca que “[...]a pesquisa de clima oferece ainda a oportunidade de os funcionários participarem da empresa expondo suas opiniões”, ou seja, os funcionários consigam participar mais nos processos.

Para a organização, a pesquisa de clima organizacional é fundamental para alcançar seus objetivos. Os autores Souza, Júnior e Magalhães (2015) afirmam que a pesquisa de clima visa detectar as imperfeições que constam nas relações que impactam nos resultados da organização. Ou seja, como vantagem, ela busca eliminar os pontos negativos que afetam o bom desempenho da organização e executar os pontos positivos para que o ambiente de trabalho se torne um ambiente agradável para os colaboradores.

Já para os colaboradores é satisfatória a pesquisa de clima organizacional, pois quando realizada, os mesmos conseguem executar suas atividades motivadas. Colaboradores motivados são importantes para o ambiente, isso afeta o bem-estar na organização e os resultados são alcançados em conjunto.

Este estudo justifica-se para identificar e compreender o clima organizacional e satisfação dos colaboradores do supermercado. A justificativa de uma pesquisa deve conter uma relevância do estudo, ou seja, deve esclarecer aspectos escuros, como afirma (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Visto a importância deste estudo para a organização, pois ele visa contribuir e avaliar o quão satisfeita ou motivada os colaboradores no ambiente de uma organização, dado que só é possível por meio de uma análise de clima organizacional. Desta forma é possível estimar a relação dos colaboradores entre a organização, como informa Castro *et al.*, (2017). Quanto ao acadêmico, este estudo é fundamental, pois se encontra na fase de pôr em prática todo o conteúdo teórico

adquirido, assim poderá gerar mais conhecimento sobre o tema e o ambiente de estudo.

Lembrando que uma análise de clima organizacional, tende a clarificar aos gestores ou a área de gestão de pessoas fatores positivos ou negativos a serem melhorados na organização, para que o mesmo consiga atingir seu sucesso.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente de trabalho está elaborado da seguinte forma:

Para facilitar a compreensão sobre o estudo no primeiro capítulo encontra-se a introdução. Conforme alerta Prodanov e Freitas (2013,p.252) a introdução “[...] refere-se ao posicionamento da questão central da monografia”. Sendo assim na introdução consta o problema da pesquisa de forma clara, os objetivos tanto geral e os específicos, logo em seguida a justificativa na qual inclui o motivo da escolha do tema.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, que visa apresentar os trabalhos já realizados na área desta pesquisa com objetivo de descrever o contexto da pesquisa e ter como base teórico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Na visão dos autores, nesta etapa, são analisadas as obras mais recentes disponíveis que tratem sobre os assuntos, principalmente os conceitos. Vale ressaltar que o referencial teórico tende a apresentar seu nível de conhecimento em relação aos temas a seguir: gestão de pessoas, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, ou seja, descrevendo as técnicas que foram utilizadas para realizar a coleta de dados e por fim a interpretação do mesmo.

Já no quarto capítulo, é apresentada a análise dos resultados do estudo, no primeiro momento encontra-se o histórico do supermercado, com intuito de conhecer a sua trajetória e as estratégias que a empresa tem desenvolvido. Em seguida, a apresentação das análises em relação às problemáticas do estudo e por fim, a proposta de ação e melhorias.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, englobando as considerações sobre o tema do estudo e por fim, possíveis recomendações para futuras pesquisas que possam ser realizadas na organização

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Para realização deste estudo foi feito levantamento de artigos, ou seja, estudos realizados anteriormente sobre o tema, que é caracterizado como uma revisão sistemática da literatura, com objetivo de basear nos estudos anteriores para realizar a revisão teórica (MARCONI; LAKATOS, 2021). Complementando a idéia para Sampaio e Mancini (2007, p. 84) a revisão sistemática:

é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de investigação específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/ intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidências, auxiliando na orientação para investigações futuras. (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

Este levantamento de artigos realizados anteriormente foi feito no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com sua existência há mais de 10 anos, com intuito de disponibilizar um acervo de forma livre. Atualmente o portal conta com mais de 45 mil títulos com textos completos, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual como informa (CAPES,2021). Este levantamento de artigos relacionado ao tema realizou-se no mês de junho de 2021, na qual foram levantados as seguintes palavras: Clima organizacional, Gestão de pessoas, Qualidade de vida no trabalho.

Assim, foram determinadas as palavras-chave para realizar a busca dos estudos já realizados através do portal da CAPES, dando início ao processo de

definir quais dos resultados da busca a serem excluídos ou incluídos no processo. O processo de escolha dos artigos foi feito das seguintes etapas.

1. O resultado dos últimos artigos divulgados nos últimos 10 anos;
2. A leitura dos resumos e a introdução dos artigos a serem escolhidos;
3. Após a realização das leituras dos resumos, iniciou-se ao processo de exclusão (se não atendi ao estudo) ou a inclusão (se atendi ao estudo);
4. A leitura dos artigos incluídos, para realizar o estudo.

Quadro 1 - Revisão sistemática

<b>Publicações</b>	Artigos	Periódicos revisado por pares	Português	Período 2011 a 2021	Leituras dos resumos	Inclusão
Clima Organizacional	769	698	769	769	10	4
Gestão de Pessoas	1785	1496	1785	1785	8	4
Qualidade de Vida no Trabalho	2570	2127	2570	2570	11	6

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Em relação ao Quadro 1 percebe-se que nos últimos 10 anos ocorreram diversos estudos sobre os temas apresentados, ou seja, demonstram que há uma grande busca a respeito. Desta forma, foram escolhidos alguns artigos para elaborar este estudo.

Quadro 2 - Artigos selecionados na revisão sistemática de Literatura

Artigos	Autor	Título	Objetivo	Ano
1	Ariane Serpeloni Tavares	Intensificação do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho: uma conciliação possível?	Discutir se as consequências do trabalho intensificado permitem que haja QVT.	2017
2	Rodrigo Ribeiro de Oliveira, Iris Bento Silva, Dagmar Silva Pinto Castro, Ana Cristina Limongi-França	QVT: Um estudo com Professores dos Instituto Federais	Identificar e entender a percepção dos professores quanto satisfação com a qualidade de vida no trabalho	2015
3	Eduardo Novais Almeida Correio	Análise da QVT em uma instituição pública de Ensino	Avaliar a QVT a partir das percepções gerais dos colaboradores.	2019
4	Kássia Alves Silva, Bráulio Emílio Maciel Faria	QVT: a contribuição do Psicólogo organizacional	Investigar as contribuições dos psicólogos organizacionais ao implementar gestão do QVT	2018
5	Ariane Serpeloni Tavares	Intensificação do QVT	Discutir se as consequências do Trabalho intensificado, permitem que haja QVT.	2017
6	Geovani Batista Ferreira, Cátia Castro Dias	A importância da QVT e da motivação dos colaboradores de uma organização	Discorrer sobre a importância da QVT e motivação dos colaboradores para a conquista dos objetivos e o sucesso das organizações	2017
7	Marta Corrêa Machado, André Luiz Fischer	Gestão de pessoas na indústria criativa	Busquem entender suas características e possibilidades de aperfeiçoamento	2017
8	Ayslan Cavalcante Peloso, Hiroshi Wilson Yonemoto	Uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas	Analisar a importância da administração estratégica de recursos humanos dentro das organizações empresariais contemporâneas.	2012
9	Adriano Dias de Carvalho, Bianca Alves dos Reis Silva	A gestão de pessoas e o relacionamento no cooperativismo	Analisar a abrangência desta área em uma cooperativa	2017
10	Vilson Vieira de Paula, Giulia de Mendonça Nogueira	A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da	Demonstrar para as organizações a importância em investir no profissional de	2016

		organização.	Recursos humanos	
11	Jorge Luiz Knupp Rodrigues, Sabine Ott da Costa, Thiago Jéffery Barisão Lima, Francisco Assis Coelho, Jose Luiz Gomes Silva, Neusa Maria Bastos Fernandes Santos	A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição Federal de ensino superior	Identificar os fatores que interferem na motivação e no desempenho de servidores técnico-administrativos	2016
12	Angélica Balconi Moro, Laércio André Gassen Balsan, Vânia Medianeira Flores Costa, Maria Rosa Chitolina Schetinger	Clima organizacional: Fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação	Analisar fatores significativos do clima organizacional em programas de pós-graduação.	2014
13	Luiz Célio Souza Rocha, Emanuely Alves Pelogio, Miguel Eduardo Moreno Añez	Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado Rio Grande do Norte	Identificar o perfil de cultura organizacional predominante nas indústrias de laticínios pesquisadas	2013
14	Adelcio Machado dos Santos, Joel Haroldo Baade, Genéia Lucas dos Santos, Edson Donizete Dala Santa, Scheine Neis Alves da Cruz de Bastiani	Mapeamento do Clima organizacional em instituição de Educação Superior	Busca compreender a organização com maior profundidade, especialmente no que se refere à percepção das pessoas que nela atuam.	2016

Fonte: Elaborado pelo autor(2021)

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Revolução industrial é um dos principais fatores que levou as organizações, ou a humanidade, para certas mudanças como inovação e tecnologia, o que tornou as empresas mais competitivas. Na visão do Carvalho; Silva (2017) “[...] a revolução industrial permitiu um grande avanço para a humanidade, a produção foi simplificada”, ou seja, ocorreu uma alta demanda dos produtos a serem fabricados e com a alta demanda as organizações, buscou-se implementar máquinas para atender a demanda do mercado em prazo menor. Com essas mudanças, onde as organizações estão à procura de melhores resultados para mantê-las mais competitivas, o papel da área de gestão de pessoas tornou-se fundamental para a valorização dos colaboradores para atingir melhores resultados.

Certas organizações buscam implementar a área de gestão de pessoas, pela sua importância no ambiente. Com a implementação da área de gestão de pessoas ao longo dos últimos anos, as pessoas deixam de ser vistas como um simples recurso produtivo e sim, como uma parceira ativa para o seu desenvolvimento (CHIAVENATO, 2020).

Estas mudanças permitem que o mercado torne-se mais competitivo e as organizações buscam novas estratégias para se adaptar ao ambiente. A partir desta base, Carvalho e Silva (2017) revelam que uma das estratégias que pode ser utilizada para ter vantagens sobre os concorrentes é investir no capital intelectual dos colaboradores, pois os mesmos são elementos que contribuem para o bom desempenho da organização.

Nos últimos anos, passou a ser muito comum ver a utilização dos termos de gestão de pessoas (GP) ou Recursos Humanos (RH), que são extremamente diferentes, mas sim contém a mesma finalidade, segundo Chiavenato (2004, p. 2 apud PELOSO; YONEMOTO, 2012, p.3):

uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. Diferentes nomes para representar

um novo espaço e configuração da área. Chiavenato (2004, p.2 apud PELOSO; YONEMOTO, 2012, p.3)

A área de RH passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Segundo Peloso, Yonemoto (2012), no passado era uma área centralizada dentro das organizações. Atualmente, está ligado aos rumos estratégicos da organização. Já para Gil (2019), gestão de pessoas é a função gerencial da organização que visa alinhar o planejamento estratégicas da empresa com todas as pessoas que fazem parte, para que os mesmos consigam ter os mesmos objetivos, ou seja, para que as atividades a serem executados e as pessoas estejam de acordo com a missão, visão da organização.

No passado, a área de RH executava suas atividades de uma maneira centralizada na qual era afastado das outras áreas da empresa. Como demonstra Ribeiro (2019) antigamente executavam atividades como essas:

- Cargos, carreiras, salários e faixas salariais;
- Decisões unilaterais sobre programa de treinamento e benefícios;
- Inexistências de políticas de avaliação de potencial e carreira;
- Pouco interesse em adquirir conhecimentos sobre as atividades-chave da empresa, entre outros.

Hoje em dia, de acordo com Ribeiro (2019) RH atua de maneira diferente, deixa de realizar suas atividades de forma centralizada e passou a atuar no planejamento estratégico da organização:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos em linha com os princípios empresariais de acordo com legislação aplicável;
- Criar, propor e administrar instrumentos, com intuito principal de aumentar o capital intelectual para garantir a capacidade de atualizações e inovação da empresa;
- Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou ser um facilitador de processos na administração de pessoas.

Devido a importância da área de recursos humanos nas organizações, os executivos buscam implementar a gestão de RH, pois a mesma ajuda a organização a melhorar não apenas os resultados de uma organização, mas também racionalizar os custos trabalhistas. Além disso, ajuda a prever tendências relacionadas ao trabalho, planejar novas técnicas de adquirir e utilizar funcionários, medir a sua eficácia e assessorar os gerentes a entrar em novos mercados (BOHLANDER; SNEEL, 2015). Percebe-se que a área RH não é algo simples, mas sim uma área que busca mudar certas coisas na organização para se adaptar com as mudanças externas e internas.

Para Casimiro e Carvalho (2016), após a implementação da área de RH, é de suma importância que se realize um planejamento para poder alocar os colaboradores nas áreas que estejam de acordo ao seu perfil. Além disso, deve-se capacitá-los, treiná-los, ouvir e reconhecer seus talentos. Os autores afirmam que a área de recursos humanos tem o objetivo de atrair, desenvolver e reter talentos, pois uma organização que não reconhece o talento dos funcionários, pode perdê-los pelos concorrentes, pois na maioria das vezes estão em busca de novos talentos.

Conclui-se que a área de gestão de pessoas ou de recursos humanos é de prioridade para as organizações, tendo em vista que é por meio da área que a organização busca mantê-los motivados para atingir resultados satisfatórios.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente interno de uma organização tornou-se palco de vários estudos nas últimas décadas devido às mudanças que ocorreram no mercado. Nestes estudos surgiu o clima organizacional. Menezes e Gomes (2010) argumentam que nos primeiros momentos de estudo, o clima organizacional foi marcado pela valorização do ambiente.

Rizzati (2002) explica que os estudos sobre clima organizacional se originaram nos Estados Unidos no início dos anos 60, pelos trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional de um movimento de administração nomeado comportamentalismo.

Na mesma linha de pensamentos dos autores, o movimento comportamentalismo teve como intuito de procurar formas de combinar a humanização do trabalho, ou seja, buscava melhorias para os colaboradores no ambiente de trabalho, principalmente na produção. Já neste mesmo estudo, para encontrar melhorias no ambiente de trabalho, Bispo (2006) relata que Forehand e Gilmer levantaram ou elaboraram alguns conceitos essenciais para o início de clima organizacional devido ao estudo sobre comportamento individual realizado na psicologia.

Seguindo a mesma direção conceitual de Forehand e Gilmer, o Tagiu (1968, *apud* MENEZES; GOMES, 2010, p.163) observou o clima organizacional como uma qualidade extremamente importante para o ambiente interno de uma organização, na qual é experimentado pelos próprios colaboradores, influencia seus comportamentos e por fim, pode ser representado em termos de avaliação de um conjunto particular de características da organização. O autor conclui que, para obter maior conhecimento sobre o clima organizacional é de suma importância avaliar um conjunto de características organizacionais que permite-lhe conhecer a estrutura organizacional e a forma como os indivíduos enxergam no dia a dia.

Complementando a idéia, Siqueira (2008), afirma que com as mudanças que ocorrem nos últimos anos nas organizações e com o avanço da tecnologia, certas organizações precisam conhecer melhor a dinâmica de vida organizacional, com intuito de identificar como os colaboradores que são responsáveis pelas atividades e do ambiente de trabalho reparam o ambiente e como poderia aprimorar.

Já no Brasil, seguindo o modelo de Litwin e Stringer, a pesquisa sobre clima organizacional foi adaptada e aplicada pelo Souza nos anos 90, na qual ele realizou vários estudos tanto nas empresas privadas quanto nos órgãos públicos (BISPO,2006).

Ao longo dos anos com tantas mudanças que ocorrem nas organizações, isso leva a várias discussões, trazendo novas abordagens no ambiente organizacional. No decorrer do tempo, como apresentam Rodrigues *et al.*, (2016), outros atores apresentem seus diferentes conceitos conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Conceitos de Clima Organizacional

Autor (Ano)	Conceitos
Litwin; Stringer (1968)	É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.
SOUZA (1978)	Pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho.
Coda (1993)	O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, comunicação e valorização profissional.
Luz (2003)	Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.

Fonte: Adaptado Rodrigues et al,(2016)

Outros autores trazem seus conceitos em relação ao clima organizacional. Para Siqueira (2008, p. 31) “[...] clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização”.

Na mesma linha do pensamento, Lacombe (2020), apresenta que o clima organizacional avalia a satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da organização, ou seja, é um conjunto de aspectos que leva a satisfação desses colaboradores, como a identificação com a organização, facilidades para se comunicar internamente, a integração de equipes entre outras.

Como frequentemente acontecem certas mudanças nas organizações devido à competitividade do mercado, afetam tanto o ambiente externo quanto interno. É de suma importância que certas instituições busquem manter o clima organizacional, pois permite avaliar a satisfação dos colaboradores, caso ocorra a insatisfação de um, tende a afetar negativamente a produtividade toda da instituição (SIQUEIRA, 2008). Com a avaliação de satisfação dos colaboradores, a organização poderá implementar novas ações para gerar satisfação aos colaboradores.

Com a avaliação de clima organizacional, a organização consegue obter certas informações extremamente importantes, como a motivação e a satisfação das pessoas, são informações que podem afetar a saúde da organização, ou seja, são

informações valiosas para alcançar teus objetivos. Enquanto os indivíduos estiverem mais satisfeitos e motivados, maior tende a ser o rendimento e a qualidade do trabalho (MORO; BALSAN; COSTA; SCHETINGER, 2014).

Ao longo dos anos surgiram vários modelos de clima organizacional, porém cada um contém sua profundidade em suas dimensões para analisar a estrutura ou o conforto físico como fatores determinantes no estudo do clima organizacional, segundo afirmam Castro *et al.* (2017). O Quadro a seguir apresenta alguns modelos

Quadro 4 - Modelos de Clima Organizacional

Autor (ano)	Modelos
Sbragia (1983)	É composto por 20 fatores: conformismo, estrutura, cooperação, recompensas, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle.
Colossi (1991)	Tem como finalidade analisar o clima organizacional pelos seguintes fatores: filosofia e ambiente geral na empresa; condições físicas de trabalho; sistema de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progresso funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistema de assistência e benefício; lazer e relacionamento sindical.
Martins (2008)	Define cinco dimensões de análise, quais sejam: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Fonte: Adaptado Castro et al., (2017)

Considerando os modelos apresentados no quadro 3, existe um fator de extrema importância, consta na maioria dos modelos de clima organizacional, é o conforto físico. Castro *et al.*, (2017,p. 168) destaca que:

[..] o ambiente físico, por exemplo, deve receber uma atenção especial por parte dos gestores, pois é o local onde os colaboradores permanecem quando estão realizando suas tarefas e por isso a importância que este seja agradável, de forma a estimular um bom trabalho. (CASTRO et al., 2017, p. 168).

Além do ambiente físico, diversos outros fatores podem afetar o clima organizacional significativamente conforme apresentado por Santos *et al* (2016): segurança no trabalho; normas internas; sistemas de benefícios, relações interpessoais; processo decisório; objetivos organizacionais; estilo de liderança,

cultura, comunicação; seriedade dos dirigentes; recompensa; mudanças; estratégias motivacionais, relações sindicais; governo; tecnologia; legislação entre outras.

Nos fatores apresentados anteriormente, que interferem no clima organizacional, foram escolhidos alguns para serem abordados no estudo, pois estão de acordo com a proposta do estudo.

#### A. Cultura organizacional

Conforme apresentado por Chiavenato (2014), entende-se que quando se trata de cultura organizacional, não é algo que serve para todas as organizações, pois cada organização contém suas crenças, e um ambiente diferente.

Na mesma visão Lacombe (2020), informa que há diversos conceitos sobre o termo de cultura organizacional, pois isso leva riqueza para o ambiente de estudos. Vários estudos realizados em relação trouxeram alguma definição para o mesmo. Na visão do autor a cultura organizacional, "é o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas comportamentais e formas de fazer negócios, que geralmente são diferentes nas organizações, pois cada organização define um padrão de abordagem"( LACOMBE, 2020, p.92) .

Sendo assim, pode-se concluir que a cultura organizacional são crenças da organização ou seja, um conjunto de regras criadas dentro da organização, na qual são seguidos para atingir os objetivos, o que resultará em um clima organizacional satisfatório.

#### B. Comunicação

Quando se trata de uma organização, é de se lembrar de um conjunto de pessoas que se reúnem para realizar uma determinada atividade. Para poder realizar esta atividade, as pessoas que fazem parte necessitam se comunicar. Conforme apresentado pelos autores Mcshane, Glinow (2014) "as organizações são definidas como grupos de pessoas que trabalham de modo interdependente com algum propósito" a comunicação torna-se necessária nas organizações para tomadas de decisões.

Na mesma linha de pensamentos dos autores, a comunicação é "o processo pela qual a informação é transmitida e compreendida entre duas ou mais

peças[...]"(MCSHANE; GLINOW, 2014, p. 261). Percebe-se que pela sua importância nenhuma organização sobrevive sem a comunicação.

Desta forma, conclui-se que a comunicação na organização permite a satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional, além disso favorece a tomada de decisões etc. Além dos fatores de cultura organizacional e comunicação, um outro fator que é fundamental para o clima organizacional é a liderança.

### C. Liderança

Na visão do Chiavenato (2021,p.219), a liderança "[...]é um processo de influência pelo qual uma pessoa facilita, impulsiona e dinamiza um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas".

Entende-se que a liderança é a forma de influenciar as pessoas que lidam, importante ressaltar conforme apresentado por Siqueira (2014) que o conceito de liderança no ambiente organizacional visa analisar o líder dentro das organização e não a sociedade mais ampla.

Conclui-se que a liderança na organização é crucial para o clima organizacional, pois uma boa liderança com os colaboradores permitem uma boa comunicação além disso o ambiente de trabalho torna-se mais satisfatórias.

### D. Valorização das pessoas no ambiente do trabalho

Conforme apresentado inicialmente, dá-se de entender que as mudanças fazem parte das pessoas ao longo dos tempos. Devido a essas mudanças que acontecem, as organizações necessitam se adequar para o momento, por isso com o passar do tempo conforme apresentado por Pagliuso, Cardoso, Spiegel (2010) as organizações passaram a valorizar mais as pessoas que fazem parte.

Os autores mencionam que a organização deve estabelecer uma relação com as pessoas, assim criando condições para que elas se realizem profissionalmente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento e desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

Para o clima organizacional a valorização das pessoas é essencial, pois uma pessoa que se sente valorizada em determinado ambiente de trabalho tende a se desenvolver mais, e alcançando os melhores resultados para a organização.

Por mais que seja uma ótima ferramenta, por fornecer o diagnóstico de modo geral da organização, hoje em dia é muito comum encontrar certas organizações que não utilizam Santos (1999 *apud* Rodrigues *et al.*, 2016, p.35).

Quando se trata da satisfação da organização e dos colaboradores é de suma importância levando em consideração a relação que existe entre clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, pois ambos geram satisfação. De acordo com Ferreira, Dias (2017) não existe um bom clima organizacional sem a qualidade de vida no trabalho, a QVT visa viabilizar um clima organizacional mais estável, ou seja, evitando um clima ruim que afete tanto a organização ou mesmo os colaboradores. A seguir será abordada qualidade de vida no trabalho.

## 2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) é vista como um dos processos, na qual a área de gestão de pessoas se encarrega de executar dentro da organização. Com o passar do tempo, a QVT tornou-se interesse de pesquisadores para realizar estudos sobre. Os primeiros estudos iniciaram em 1950 por Eric Trist e colaboradores do Tavistok Institute de Londres, nos quais procuravam relacionar a organização do trabalho, a satisfação e o bem-estar dos colaboradores com intuito de entender quais são os motivos que os fazem ter o comprometimento com o trabalho, informa Morin (2001 *apud* TAVARES, 2017, p.62).

O conceito da QVT, se aprimorou nas últimas décadas devido às mudanças no mercado onde as pessoas buscam trabalhar numa organização que apresenta-se uma qualidade de vida para trabalhar, além de vários autores que busquem compreender trazendo novas discussões a respeito e novos conceitos. Para Arellano e Limongi-França (2013) é o agrupamento de ações que a organização implementou para melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e melhoria estrutural para o ambiente de trabalho. Complementando a ideia dos autores, a

organização deve-se implantar certas ações, e busque capacitar os colaboradores devido ao surgimento de novas tecnologias para o ambiente de trabalho.

Em outro direcionamento Chiavenato (2020) afirma que as organizações precisam engajar os colaboradores, não apenas oferecendo novas tecnologias para elaborar as atividades, ou seja, a organização precisa deixá-los satisfeitos e encantados. Para mantê-los satisfeitos, certas organizações buscam realizar investimento mútuo.

Chiavenato (2020), justifica que a maior parte do tempo dos colaboradores se dedicasse à instituição na qual executa suas atividades. Neste ambiente de trabalho algumas atitudes dos empregados podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico e a saúde e a integridade física das pessoas.

A QVT não é apenas bons salários e benefícios como pode parecer ser, mas na realidade está relacionado com o bem-estar ou a satisfação do indivíduo para desenvolver a sua carreira e vida pessoal por meio dos recursos fornecidos num ambiente de trabalho bem elaborado. Esta satisfação é vista por meio de cada indivíduo, a organização deve criar oportunidade para que os mesmos consigam alcançar tantos objetivos da organização e pessoal (SILVA; FARIA, 2018).

Com as mudanças, a visão que as organizações obteve sobre a QVT mudou, de acordo com Souza, Júnior e Magalhães (2015) hoje em dia a QVT não é vista apenas como um simples efeito para aumentar a produtividade de uma organização, atualmente é vista como um dos meios que visa gerar satisfação dos colaboradores, além disso, por meio deste é possível a organização melhorar o clima organizacional. Na mesma linha de pensamento, Gaspar *et al.*, (2013) afirma que os colaboradores “[...] eram submetidos a um ambiente de trabalho desprovido e insalubre, proveniente de ambientes sem iluminação, má ventilação, espaço insuficiente entre outras características”.

Chiavenato (2020) afirma que a QVT, é determinada por várias características não só individuais ou por certas situações. Por este motivo, ao longo dos anos vários autores desenvolveram modelos que são apresentados no Quadro 5

Quadro 5 - Modelo de QVT de Nadler e Lawler

<b>Modelo</b>
Participação dos colaboradores nas decisões que os afetam
Reestruturação do Trabalho: através do enriquecimento de tarefas e da adoção de grupos autônomos de trabalho.
Inovação no sistema de recompensas: para influenciar o clima organizacional.
Melhoria no ambiente de trabalho: quanto a condições físicas e psicológicas e flexibilidade no horário de local de trabalho.

Fonte: adaptado Chiavenato (2020, p.171)

Neste modelo apresentado no Quadro 5 entende-se que, com a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa, é suma importância para que o mesmo não sentir-se excluído nas decisões a serem tomadas, na qual é executado pelo mesmo na organização, de certa forma uma maneira encontrado para que ocorra a QVT. Já no Quadro 6 encontra-se o modelo Hackman e Oldhan.

Quadro 6 - Modelo de QVT de Hackman e Oldhan

<b>Modelo</b>
Variedade de Habilidade: o trabalho deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências da pessoa.
Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável.
Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho dos outros.
Autonomia: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as suas tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar.
Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar o seu desempenho.
Retroação extrínseca: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa.
Inter-relacionamento: a tarefa deve possibilitar contrato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos.

Fonte: adaptado Chiavenato (2020, p.171)

Outro modelo apresentado pelo Chiavenato (2020) é o modelo Walton. De acordo com Louveira, Brustolin e Derrosso (2018) este modelo busca abordar tanto aspectos internos quanto externos da organização.

Quadro 7 - Modelo QVT de Walton

Fatores	As dimensões
Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho. 2. Equidade interna 3. Equidade externa
Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico
Utilização e desenvolvimento de capacidade	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidade 10. Retroação e retro-informação
Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
Garantias Constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização.
Trabalho e espaço total da vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida social no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços

Fonte: adaptado Chiavenato (2020, p.172)

Levando em consideração os modelos de QVT apresentados, percebe-se que a inclusão de um programa de QVT é de suma importância para a organização, pois Ferreira, Dias (2017) destacam que um programa organizado e administrado traz benefícios para os colaboradores e a empresa. Os mesmos autores afirmam que o programa QVT “[...] é uma forma construtiva de pensar algo com finalidade de facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador durante a execução de suas tarefas no espaço organizacional”.

Conclui-se, que a implementação de programas como qualidade de vida no trabalho, é de suma importância para a organização e os colaboradores, ou seja, todos se beneficiam. De um lado os colaboradores conseguem executar suas atividades num ambiente harmonizado na qual não afetam negativamente seu

bem-estar, já para a organização os resultados são alcançados positivamente devido a disposição dos colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Para realizar este estudo é de suma importância aplicar os procedimentos metodológicos, de acordo com Marconi e Lakatos (2021) a especificação da metodologia de um estudo visa responder às seguintes questões: como?, com quê?, onde?, quanto?.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a abordagem deste estudo, o mesmo é caracterizado como uma pesquisa mista, pois permite a utilização das abordagens qualitativa ou quantitativa. A pesquisa qualitativa é diferente da pesquisa quantitativa, pois não utiliza técnicas estatísticas, mas sim nesta abordagem a pesquisa tem o ambiente como fonte direta para ter os dados, ou seja, o pesquisador deve manter contato direto com o ambiente ou o objeto de estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já a pesquisa quantitativa segundo Almeida (2014) é caracterizado pelo uso constante de ferramentas estatísticas para tratamento dos dados, ou seja, considera todos os fatores que podem ser quantificáveis.

Para a realização deste estudo inicialmente será realizado um questionário com os colaboradores do supermercado Varejão Romera, localizado na Cidade de São Paulo. Em seguida para a interpretação desses dados coletados no questionário, serão apresentados de forma gráficos e em números, para desenvolver ações para melhorias.

De acordo com Chueke e Lima (2012) afirmam que "[...] a abordagem qualitativa entende que a realidade é subjetiva e múltipla, que ela é construída de modo diferente por cada pessoa". Já na visão Medeiros (2012) a pesquisa qualitativa é capaz de compreender "[...] o universo simbólico e particular das experiências, comportamentos, emoções e sentimentos vividos, ou ainda, compreender sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais entre outros".

Em relação a natureza deste estudo é caracterizado como pesquisa aplicada, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada, tem como intuito de

gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, ou seja, envolve verdade e interesse locais. No caso deste estudo, ele busca analisar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores no Supermercado Varejão Romera na cidade de São Paulo. Além disso, pode ser caracterizado como pesquisa descritiva, pois envolve certos objetivos específicos.

Para os procedimentos técnicos, este estudo utilizou pesquisa bibliográfica, com objetivo de ter relacionamento com aquilo já está sendo discutidos em diversas áreas de conhecimento, para garantir o caráter científico do trabalho científico já realizado e evitar a duplicação dos mesmos (BÊRNI; FERNANDEZ, 2012). Seguindo a mesma linha de pensamento Gil (2018) afirma que a pesquisa bibliográfica é executado de acordo com material existente, ou seja, estudo já realizado disponibilizado através de material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos, ou material disponibilizado pela internet.

Além disso, neste estudo é utilizado a pesquisa de campo, na qual o objeto de estudo é abordado em seu ambiente, a coleta de dados é realizada nas condições naturais em que os fenômenos acontecem (MARCONI; LAKATOS, 2017). Complementando a ideia Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa de campo é utilizado para ter certas informações acerca de um problema na qual procura uma resposta, ou de uma hipótese que queiramos comprovar, e por fim o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, pois visa analisar o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores no Supermercado Romera na cidade de São Paulo.

O estudo de caso segundo Prodanov e Freitas (2013) consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo com intuito de estudar aspectos variados em relação a sua vida, ou seja, ele busca informações plausíveis para fenômenos sociais e complexos.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo encontra-se a fase extremamente importante para o estudo, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) esta fase tem como objetivo de obter informações da realidade, ou seja, nesta etapa é definido onde e como foi feita a coleta dos dados. Além disso, será definido o tipo de pesquisa, a população, a

amostragem, os instrumentos de coletas e por fim a forma que será analisado os dados.

Nesta etapa na visão Marconi e Lakatos (2021), é a etapa que se inicia a aplicação dos instrumentos (questionários) elaborados e das técnicas selecionadas, com objetivo de realizar a coleta dos dados previstos. A população escolhida para o estudo são os funcionários e o gestor do Supermercado Varejão Romera. Sendo assim, para obter os dados primários foi feita uma breve entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa, pelo Whatsapp, com intuito de ter os dados primários e a organização da aplicação dos questionários que foram aplicados.

Em seguida, foi feita a elaboração e a aplicação do questionário com os colaboradores e gestor do Supermercado, nas quais são objetivas. Desta forma permita de uma forma clara para que os respondentes sente se a liberdade de escolher alternativas que se adequam com seu grau de satisfação em relação ao clima organizacional Quadro 8 e o grau de satisfação no trabalho Quadro 9.

**Quadro 8** - Quadro de escala de resposta de escala clima organizacional

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo Nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Fonte: adaptado Siqueira(2008)

**Quadro 9** Quadro de escala de resposta de escala satisfação do trabalho

1 Totalmente insatisfeito	2 Muito insatisfeito	3 Insatisfeito	4 Indiferente	5 Satisfeito	6 Muito satisfeito	7 Totalmente satisfeito
---------------------------------	----------------------------	-------------------	------------------	-----------------	--------------------------	-------------------------------

Fonte: Adaptado Siqueira (2008)

Já em relação aos questionários que o estudo se baseou, foram os modelos apresentados e desenvolvidos por Siqueira (2008), bem conhecidos como Escala de Clima Organizacional (ECO) e Escala de satisfação do Trabalho (EST).

A ECO de acordo com Siqueira (2008) é uma escala já validada com intuito de avaliar a percepção dos colaboradores sobre várias dimensões do clima organizacional. A mesma é composta por 63 itens agrupados em 5 fatores conforme o Quadro 10

**Quadro 10 - agrupamento de respostas de Clima organizacional**

Denominações	Definições	Questões
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Adaptado Siqueira (2008)

A outra escala utilizada é o EST, que na visão de Siqueira (2008) é uma escala já validada com o intuito de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente às cinco dimensões do seu trabalho. A mesma é composta por 25 itens agrupados em 5 fatores, além disso o modelo tem sua versão reduzida com 15 itens, conforme o Quadro 11.

**Quadro 11 - Agrupamento de resposta de Satisfação no Trabalho**

Denominações	Definições	Questões
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	1, 4 e 14
Satisfação com o Salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	3,6, e 11
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles	10, 12 e 15
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com variedade das mesmas.	5, 8 e 13

Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	2, 7 e 9
-----------------------------	--	----------

Fonte: Adaptado Siqueira (2008)

Já em relação à análise e interpretação de dados de acordo com Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo de atender os objetivos da pesquisa para compará-los, e confrontar dados e provas com objetivo de confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa. Sendo assim, para um melhor entendimento da utilização das técnicas de acordo com os objetivos pressupostos da pesquisa, apresenta-se o quadro 12.

**Quadro 12-** organização dos objetivos ao método de análise.

Objetivos	Técnicas de coleta de dados	Técnica de análise
Caracterizar o perfil dos colaboradores do supermercado estudado;	Questionários	Planilha de Excel.
Mensurar a percepção do clima organizacional a partir do diagnóstico com os colaboradores;	Questionário	Planilha de Excel, relação com a teoria;
Estimar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores;	Questionário	Planilha de excel; relação a teoria
Levantar a percepção do gestor quanto ao clima organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores;	Entrevista	Relação com a teoria
Propor ações de melhoria.	Questionário	Análise dos dados, e a utilização de ferramentas específicas de gestão.

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Contudo, para garantir os objetivos apresentados, foi elaborada uma entrevista semiestruturada com o gestor, na qual busca compreender as ações relacionadas ao clima organizacional e satisfação dos colaboradores que existem na empresa. Em seguida dar-se consequência ao desenvolvimento e a aplicação do questionário para todos os colaboradores, sem que houvesse interferência por parte

do pesquisador.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo encontra-se a fase da limitação da pesquisa, pois visa clarificar o leitor até que ponto o estudo se deu. Durante a elaboração do trabalho, nota-se que é limitado a abertura de outras perguntas, pois o método utilizado já validado por Siqueira (2008) não permite abordagem de outras perguntas para garantir o objetivo que visa alcançar com o estudo.

Outra limitação encontrada foi a situação atual que o mundo vem enfrentando desde março de 2020 por conta do COVID-19. Por este motivo não foi possível ir na organização para aplicar o questionário pessoalmente com os colaboradores e o gestor. Desta forma, os contatos foram realizados via Ferramenta de Google Forms e Whatsapp.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa encontram-se os resultados do estudo, em relação ao questionário aplicados aos colaboradores da empresa e a entrevista semi-estruturada com o gestor. A mesma está estruturada de acordo com os objetivos do estudo. Inicialmente está o histórico da empresa, a caracterização do perfil dos colaboradores, a análise de clima organizacional, e a análise do grau de satisfação dos colaboradores.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Supermercado Varejão Romera, está no mercado há um longo tempo e atualmente possui duas unidades, ambas foram abordadas neste estudo. De acordo com o gerente/proprietário, a primeira unidade que se localiza na rua Wandenkolk em SP, está a mais de 8 anos, já a segunda unidade localiza-se a poucos metros da primeira, na rua da Mooca.

Ao questionar sobre a missão da organização o gerente informa que a missão do Varejão Romera é "trabalhar junto com a comunidade" pois o mesmo possui um instituto esportivo e educacional, conhecida pelo nome "Irma Nilda Salinas de Lopes" na qual promovem aulas de Karatê para as crianças entre 07 a 15 anos, ou seja, a organização busca sempre está ao lado da comunidade que se insere.

Já a visão da organização é "fornecer produtos de qualidade com ótimos preços". Nota-se que Varejão Romera se preocupa com o bem estar, e a saúde dos seus consumidores e da comunidade. A gestão da empresa e das pessoas, são desenvolvidas pelo proprietário e sua esposa, ao questionar sobre as dificuldades que a organização tem enfrentando em relação a gestão de pessoas, o gerente informa que é a rotatividade dos colaboradores, pois a maioria das não pensam a longo prazo, em média buscam permanecer na empresa no máximo 1 ano e 6 meses. Diante desse período os colaboradores começaram a se ausentar nas atividades, e causar outros problemas que afetam negativamente a organização, o que acaba levando à demissão dos mesmos.

A falta de comprometimento com a organização, o gestor informa que é uma

das grandes dificuldades que enfrentam.

Para evitar essa rotatividade, de acordo com o gestor a empresa tem buscado um público com perfil que demonstra o comprometimento de acordo com a missão da empresa.

Em relação a satisfação dos colaboradores, ao questionar o gestor, o mesmo informou que o Supermercado tem buscado satisfazer seus colaboradores. Sempre se colocando à disposição para auxiliá-las no que for necessário, tanto para resolver outras coisas que não se relaciona com a empresa. Além disso, o gestor informa que o fator salarial e outros benefícios, são considerados como essenciais para manter a satisfação dos colaboradores.

#### 4.2 PERFIL DOS COLABORADORES

Este estudo obteve a participação de 18 colaboradores do Supermercado Varejão Romera, dos quais 78% são de gênero feminino e 22% do gênero masculino, conforme o gráfico 1 a seguir

**Gráfico 1-** Gênero dos colaboradores

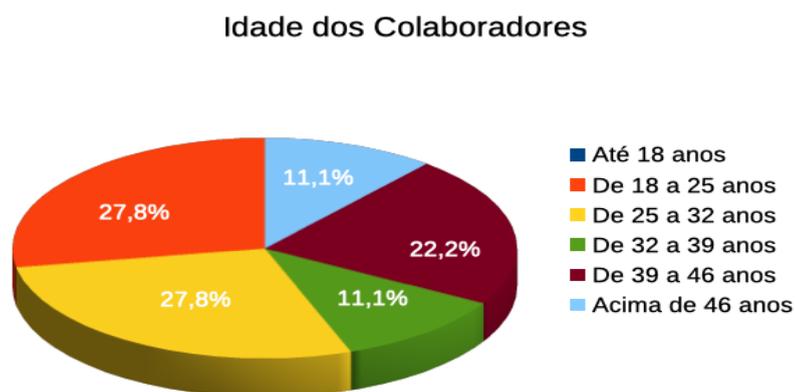


Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Quando se trata de idade dos colaboradores, percebe-se que 27,8% são pessoas com idades de 18 a 25 anos, também 27,8% representam os com 25 a 32 anos, já 11,1% representam de 32 a 39 anos, de 39 a 46 anos 22,2%, e por fim acima de 46 anos representam 11,1%.

Sendo assim, pode se dizer, então, que a empresa tem um perfil dominante de jovem, pois representa um equivalente de 55,56%. Conforme o gráfico 2.

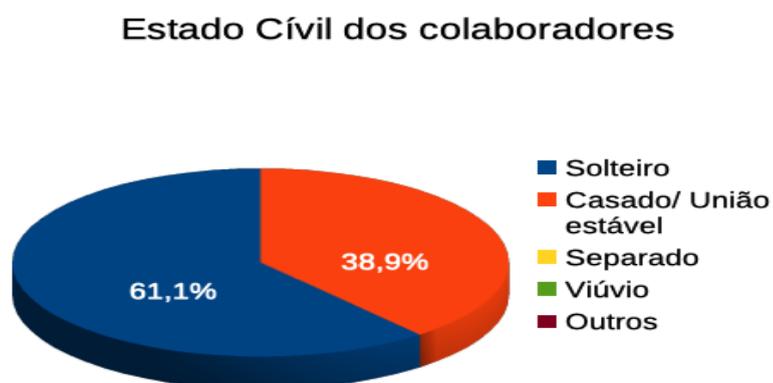
**Gráfico 2** - Idade dos colaboradores.



Fonte: elaborador pelo autor, 2022

No gráfico a seguir, trata-se do estado civil dos colaboradores, percebe-se que 61,1% dos funcionários da empresa são solteiros, já 38,9% estão casados ou têm união estável. Devido a quantidade de pessoas casadas ou solteiras, pode se dizer que o supermercado não demonstra preferência por qualquer um dos perfis apresentados.

**Gráfico 3**- Estado civil dos colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Conforme informado pelo gestor do supermercado, a empresa consta uma taxa de rotatividade alta, por este motivo foi levado em consideração o tempo de serviço dos colaboradores, pois visa apurar quanto tempo em média os colaboradores atuais estão na empresa. Sendo assim, percebe que a grande maioria está na empresa a menos de 1 ano, o que representa uma taxa 55,56% tal que, 27,78% está de 1 a 2 anos na empresa e por fim 16,6% representam os que possuem mais de 4 anos na empresa . Conforme o gráfico 4.

**Gráfico 4-** Tempo de Serviço



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022

#### 4.3 ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta fase encontra a análise do Clima organizacional dentro do Supermercado Varejão Romera, nos quais serão analisados a ECO com os seguintes fatores apresentado por Siqueira (2008), Apoio da Chefia, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão e por fim Coesão entre colegas.

Para interpretar a ECO, a Siqueira (2008) informa que os cálculos e interpretação dar-se pela média fatorial, nos quais os resultados das médias deverão permanecer num número entre 1 e 5, o mesmo será interpretado de acordo com o Quadro 13, trata-se de quanto for maior a média, melhor será o clima organizacional.

### Quadro 13- Interpretação de análise de clima organizacional

Legenda
Se: <2,9: RUIM
Se: > 2,9 ou < 4 INSTÁVEL
Se: >4: BOM

Elaborado pelo Autor 2022

Já em relação a análise do fator de **Controle/Pressão**, é o inverso, pois de acordo com Siqueira (2008) caso que a média fatorial for menor que 2,9, apresenta que o fator é bom e se for maior ou igual a quatro, é considerado com um fator ruim, conforme o quadro 14.

### Quadro 14 - Interpretação do fator de Controle/pressão da ECO

Legenda
Se: <2,9: BOM
Se: > 2,9 ou < 4 INSTÁVEL
Se: >4: RUIM

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022

#### 4.3.1 Análise Apoio da chefia da organização

O primeiro fator da ECO que será analisado, é o apoio da chefia e da organização, na visão de Siqueira (2008, p.33) é " o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho". O mesmo possui 21 itens, para auxiliar na compreensão da situação atual da organização em relação ao fator, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Apoio da chefia e da organização

<b>N.</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
1	Meu Setor é informado das decisões que envolvem	4,5
2	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	4,5
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	4,7
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,6
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas	4,5
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	4,5
8	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	4,4
9	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas	4,3
10	Aqui existe planejamento das tarefas.	3,7
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe	4,1
12	As mudanças nesta empresa são planejadas	4,3
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	4,1
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários	4,3
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	4
17	O chefe tem respeito pelo funcionário	4,5
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,3
19	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa	4,6
20	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar as tarefas.	4,3
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	4,6

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

A tabela apresentada está relacionada à análise geral dos itens do fator de apoio da chefia e da organização. Nota-se que a maioria dos itens relacionados obtiveram a média superior a 4, o que significa que a existência de um bom clima organizacional, exceto para os itens 4, 6 e 10 que representam um clima organizacional instável.

Ao calcular a média fatorial do fator 1, Apoio da chefia e da organização, conforme orientado por Siqueira (2008) gerou um resultado de 4,31, o que significa um clima "bom" em relação ao fator, ou seja, os colaboradores estão satisfeitos em

relação ao apoio recebido pela chefia e da organização. Além disso num estudo realizado por Souza *et al.*, (2016) que analisou os fatores do clima organizacional informam que, caso a chefia não apoia os colaboradores de forma adequado, tende a criar um ambiente ruim, pois evita a possibilidade de ter um bom diálogo entre os envolvidos

Na sequência, encontra-se o próximo fator da ECO, que se trata de recompensa, analisando a percepção dos colaboradores.

### 4.3.2 Análise de Recompensa

O segundo fator da ECO analisado é a recompensa, a mesma visa apurar, de acordo com Siqueira(2008, p.33) às "diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador". O fator possui 13 itens, que possibilita a compreensão da situação atual da organização em relação ao fator de recompensa.

**Tabela 2-** Recompensa

N.	Item	Média
22	Os funcionários realizam as suas tarefas com satisfação.	4,3
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários	4,3
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	4
25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem	3,7
26	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado	4,6
27	Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus empregados	4,2
28	Esta empresa valoriza o esforço dos seus funcionários	4,1
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas	4,1
30	O trabalho bem feito é recompensado	4
31	O salário dos funcionários depende da qualidade das suas tarefas	4
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	4
33	A quantidade de trabalho tem influência no salário do empregado	4,1
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	3,7

Fonte: Elaborado pelo Autor 2022

A tabela 2 apresentada, está relacionada à análise geral dos itens do fator de recompensa. Observe-se que os itens 22, 23, 24, 26, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 e 33 obtiveram a sua média igual ou superior a 4, o que significa que o clima em relação a esses itens é "bom". Já em relação aos itens 25 e 34, não houve média igual ou superior a 4, o que representaria um bom clima em relação a este, mas sim apresentaram uma média de 3,7, ou seja, ficaram com uma média instável.

Sendo assim, ao calcular a média fatorial do fator de recompensa, gerou uma média de 4,12, o que revela que a empresa é "bom" neste aspecto, ou seja os colaboradores estão satisfeitos com as recompensas da empresa. Gonçalves (2017) informa da importância do fator de recompensa na organização, na visão do autor, a recompensa é vista como um fator motivacional na qual deixa o colaborador mais disposto a realizar suas tarefas devido a suas crenças. Em seguida, será tratada do fator 3 da ECO, conforto físico dos colaboradores do supermercado.

#### **4.3.3 Análise Conforto Físico**

O terceiro fator da ECO analisado, é do conforto físico, de acordo com Siqueira (2008, p.33) este fator visa avaliar "o ambiente físico, segurança e conforto proporcionado pela empresa aos empregados". O próprio possui 13 itens para apurar a situação atual da empresa em relação ao conforto físico.

A tabela 3 apresentada, está relacionado à análise dos itens relacionado ao fator de conforto físico apresentada por Siqueira (2008) levando em consideração o item 35 ao 47, percebe-se que todos os itens obtiveram uma média igual ou superior a 4, o que significa que a organização possui um clima bom ao calcula a média dos itens relacionados ao conforto física.

Desta forma, ao calcular a média fatorial do conforto físico, gerou uma média de 4,35, ou seja, na visão dos colaboradores é "BOM". Num estudo realizado por Gonçalves (2017) sobre clima organizacional, o autor informa da necessidade de ter um bom conforto físico, pois o ambiente de trabalho se torna mais divertido tanto para os colaboradores quanto para a organização. Considerando que colaborador satisfeito, tende a produzir mais com ótimas qualidade, além de fornecer melhor atendimento para os clientes.

**Tabela 3 - Conforto Físico**

<b>N.</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
35	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas	4,3
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	4,2
37	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade	4
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	4,5
39	O ambiente físico de trabalho é agradável	4,3
40	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado	4
41	Nesta empresa existem equipamentos que previnem perigos do trabalho	4,2
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,7
43	Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	4,2
44	O setor de trabalho é limpo	4,2
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho	4,5
46	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde	4,4
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,6

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

Pode-se dizer, então, que o supermercado possui todos os tipos de equipamentos adequados e um ambiente físico agradável para que os colaboradores possam executar suas atividades com segurança.

#### **4.3.4 Análise Controle/Pressão**

O quarto fator da ECO a ser analisada, é o Controle/ Pressão, a Siqueira (2008, p.33) informa que é o "controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados". Dar-se de entender que este fator visa apurar a satisfação dos colaboradores ou não em relação a supervisão da empresa ou com o gestor.

Vale ressaltar que, conforme apresentado no Quadro 14, a análise controle e pressão é inverso, comparando aos outros fatores da ECO, pois neste fator quanto maior for a média mais ruim será o clima, ou seja, significa maior pressão

apresenta-se ser para os colaboradores (SIQUEIRA 2008, p.33).

**Tabela 4-** Controle/Pressão

<b>N.</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários	4,1
49	Nesta empresa, tudo é controlado	4,3
50	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	4,5
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa	4,6
52	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários	4,2
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	4,6
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo	3,6
55	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe	4,6
56	Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do chefe	4,6

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A tabela 4 representa a análise dos itens relacionados ao fator de controle/pressão. Percebe que dos itens dos 48,49,50,51,52,53,55 e 56 obtiveram uma média acima do 4, o que significa para os colaboradores que o clima relacionado a esses itens é ruim. Já o item 54 apresenta como instável, pois o mesmo gerou uma média de 3,6.

Portanto, ao analisar o fator de controle/pressão gerou uma média de 4,3, ou seja, para os colaboradores isto é "RUIM" o excesso de controle e pressão exercidas pelo supervisor e a empresa. De acordo com Gonçalves (2017) vale ressaltar que o excesso de controle e pressão exercida pela chefia pode gerar estresse para os colaboradores, o que pode afetar negativamente a produção da organização, além do clima organizacional. Por fim será analisado o fator Coesão entre os colegas a seguir.

#### **4.3.5 Análise Coesão entre colegas**

O quinto fator da ECO abordada por Siqueira(2008, p.33) se trata de coesão entre colegas "é a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho". O mesmo contém 7 itens objetivas que visam avaliar a situação atual do

relacionamento entre os colegas.

**Tabela 5-** Coesão entre colegas

<b>N.</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade	4,2
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	4,2
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,7
60	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas	4,2
61	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega	4,7
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	4,3
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	4,1

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

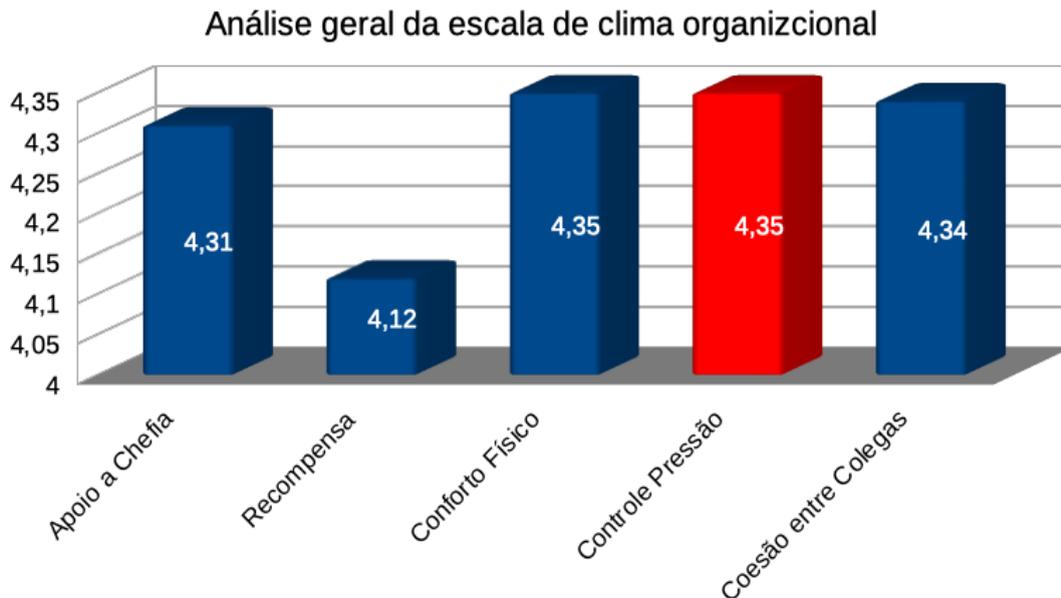
A tabela 5 tem como intuito mostrar os resultados dos itens relacionados à coesão entre colegas. Entretanto, percebe-se que dos itens 57 a 63, a empresa obteve uma média acima do 4 por itens, o que representa que os colaboradores estão satisfeitos em relação aos itens.

Na avaliação da média fatorial da coesão entre colegas conforme orientada por Siqueira (2008), gerou um resultado de 4,3 o que é avaliado como um média "BOM". Além disso, diversos autores realizaram estudos sobre clima e abordaram sobre a importância da coesão entre colegas, uma das é o estudo realizado por Araújo (2020), conclui-se que manter um alto nível de relacionamento entre os colegas, demonstram a união existente na organização entre os colegas, o que pode levar a organização a ter um bom clima.

Sendo assim, pode se dizer, então que o Supermercado Varejão Romera desenvolve certas ações para poder manter um bom relacionamento entre os colegas, desta forma gera um alto grau de confiança entre os colaboradores.

Em relação aos resultados obtidos nessa análise de clima organizacional. Nota-se que os colaboradores do supermercado Varejão Romera possuem um alto grau de satisfação no que refere a ECO, exceto no fator de controle/pressão não se sentem satisfeitos. Como pode perceber esta relação no gráfico 5 a seguir.

### Gráficos 5- Análise geral da escala de clima organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

A análise de clima organizacional traduz a percepção dos colaboradores de uma organização, ou seja, é por meio do mesmo que é permitido verificar o nível ou a satisfação dos colaboradores e a empresa. Desta forma, ao realizar um estudo sobre clima organizacional levando em consideração de todos os fatores que podem afetar o clima, permita ter feedback sobre o mesmo, na qual visa contribuir para melhorias da organização e manter um "BOM" clima organizacional.

No que se refere ao apoio da chefia e da organização, de acordo com o estudo, percebe que os colaboradores se sentem satisfeitos em relação ao fator, exceto nos itens 4, e a 10 que os colaboradores se sentem instáveis. Os colaboradores informam que o chefe valoriza novas ideias, opiniões são aceitos pela organização. Conforme Siqueira (2011) o clima organizacional dá-se quando a chefia passa a apoiar e a valorização de novas ideias que surgiram por parte dos colaboradores.

Levando em conta o fator de recompensa, de acordo com Silva (2003), se

trata do conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem devido aos serviços prestados na organização. Percebe-se que o fator de recompensa, tem como intuito motivar os colaboradores com o projeto da organização. Desta forma, pode-se concluir que quanto mais a empresa incentivar modos de recompensas, tende a ter melhor clima organizacional.

De acordo com o estudo, percebe que os colaboradores executam suas atividades com satisfação, além disso, são valorizados pelo seu gestor, exceto alguns itens, conforme apresentado na tabela 2 que fica instável por não apresentar uma média boa.

Já em relação ao conforto físico no Supermercado, é considerado excelente na visão dos colaboradores. De acordo com o estudo nota-se que a organização se preocupa no que se refere ao bem estar dos colaboradores. Como é um local que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo quando estão realizando suas tarefas, é de suma importância que o ambiente esteja agradável, para que os colaboradores consigam estimular um bom trabalho.

Vale ressaltar que num estudo realizado por Castro *et al.*, (2017) que teve como objetivo analisar a influência do conforto físico no clima organizacional, os Autores mencionaram que as condições adequadas da estrutura física permitem influenciar na dimensão do conforto físico do clima organizacional.

No que se refere ao controle/pressão, na visão dos colaboradores é considerado como não instável. Pode-se dizer, então, que os colaboradores se sentem muito controlados e pressionados, o que indica um clima organizacional ruim.

Com relação ao fator coesão entre colegas na organização estudada, nota-se que os colaboradores se sentem satisfeitos. De acordo com os resultados obtidos existe um bom relacionamento entre colegas. Como a média para este fator foi superior a 4, pode-se concluir que existe um grupo que trabalha em conjunto com o bem estar do seu colega.

Portanto, ao interpretar os fatores que se referem ao clima organizacional, permitam esclarecer e compreender o clima. Sendo assim, será utilizado as informações para apresentar novas sugestões e melhorias. O próximo tópico a ser abordado é sobre a satisfação dos colaboradores no trabalho.

#### 4.4 ANÁLISE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste tópico, será abordado a análise dos resultados relacionados à qualidade de vida no trabalho, por este motivo foi utilizado a escala de satisfação no trabalho - EST que já foi validado por Siqueira (2008) com intuito de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores do supermercado em relação a qualidade de vida no trabalho. A mesma é composta por 5 fatores relacionados a 25 itens, e sua versão reduzida contém 15 itens. Para atender os objetivos do estudo foi utilizada a versão reduzida.

De acordo com Siqueira (2008) a interpretação da escala, dá-se pelo cálculo do escore médio, nos quais os resultados deverão permanecer entre 1 a 7. O mesmo será interpretado de acordo com o quadro 15, enquanto for maior o escore médio, melhor será a sua satisfação.

#### **Quadro 15-** Interpretação de análise de satisfação no trabalho

Legenda
entre 1 e 3,9 = INSATISFAÇÃO
entre 4 e 4,9 = INDIFERENÇA
entre 5 e 7 = SATISFAÇÃO

Elaborado pelo Autor 2022

##### **4.4.1 Análise Satisfação com colegas**

O primeiro fator a ser analisado é a satisfação com os colegas, na visão de Siqueira(2008, p.270) é o "Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho". O mesmo contém 3 itens a serem observados, pois visam identificar a situação da organização em relação ao fator. Conforme a tabela a seguir

#### **Tabela 6-** Satisfação com os colegas

N.	Item	Escore médio
1	Com espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,1
4	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,9
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	4,6

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022

A tabela 6 apresentada, está relacionada à análise geral dos itens relacionados ao fator de satisfação com os colegas. Percebe-se que os itens 4 e 14 obtiveram uma média acima de 4 e menor que 5, o que representa que em relação a esses itens os colaboradores permanecem indiferença. Já em relação ao item 1, se sentem satisfeitos, pois obteve uma média acima de 5. Com isso, num estudo realizado por Rocha e Wagner(2017), conclui-se que "os colaboradores podem estar satisfeitos com seus colegas porque os resultados valorizados pelos indivíduos podem ser atingidos com a ajuda dos mesmos ou porque compartilham valores, atitudes e filosofia" (ROCHA; WAGNER, 2017.p130). A seguir será abordado a análise da satisfação com o salário.

#### 4.4.2 Análise Satisfação com o Salário

Neste tópico é analisada o fator da satisfação dos colaboradores em relação ao salário. Siqueira (2008,p.270) informa que a satisfação com o salário é o "contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho". Os colaboradores avaliam este fator conforme a tabela 7.

**Tabela 7-** Satisfação com salário

Satisfação com o salário		
N.	Item	Escore médio
3	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	4,8
6	Com o salário comparado com à minha capacidade profissional	5,1

11	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	5
----	--	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Conforme apresentado na tabela 7, nota-se que o item 3 alcançou uma média de 4,8, o que revela que os colaboradores estão num estado de indiferença. Já nos itens 6 a 11 percebe-se que os colaboradores estão satisfeitos em relação aos mesmos, pois atingiram uma média de escore acima ou igual a 5. De acordo com Rocha; Wagner(2017) nota-se que a insatisfação ou a indiferença ocorrem quando os colaboradores se sentem injustiçados em relação à remuneração recebidos pelas atividades desenvolvidas na organização, ou seja, para garantir a satisfação, a organização deve ter de forma clara os aspectos da remuneração para os colaboradores.

#### 4.4.3 Análise Satisfação com a chefia

Neste terceiro fator, é analisada a satisfação dos colaboradores em relação a chefia, visto que é o "contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles" (SIQUEIRA,2008, p.270). O resultado da análise destes itens será apresentado na tabela 8.

**Tabela 8-** Satisfação com a chefia

N.	Item	Escore médio
10	Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,3
12	Com a maneira como meu chefe me trata.	5,1
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A tabela 8 demonstra a satisfação dos colaboradores ao que se refere a satisfação com a chefia, pois todos os itens abordados neste fator, apresentaram uma média acima de 5, o que aponta o bom relacionamento com o gestor. No

próximo tópico será abordado a análise da satisfação com a natureza do trabalho.

#### 4.4.4 Análise Satisfação com a natureza do trabalho

Neste penúltimo fator da EST, será abordado os itens relacionados a satisfação com a natureza do trabalho que visa avaliar o grau de "contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas" (SIQUEIRA, 2008, p.270). A tabela 9 apresenta a análise dos itens.

**Tabela 9-** Satisfação com a natureza do trabalho

N.	Item	Escore médio
5	Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.	5,4
8	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	5,1
13	Com a variedade de tarefas que realizo.	5,3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Conforme a tabela 9, pode se dizer, então, que os colaboradores estão satisfeitos em relação aos itens relacionados com a natureza do trabalho, pois ao calcular o escore médio dos itens envolvidos, obtiveram uma média acima de 5, determinando a satisfação. Por fim será analisada a seguir satisfação com as promoções.

#### 4.4.5 Análise Satisfação com as promoções

Já neste último fator da EST, será analisada a satisfação dos colaboradores em relação às promoções. O mesmo permite avaliar o nível de "contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção" (SIQUEIRA, 2008, p.270). Na tabela 10 a seguir será apresentada a média dos itens relacionados à promoção.

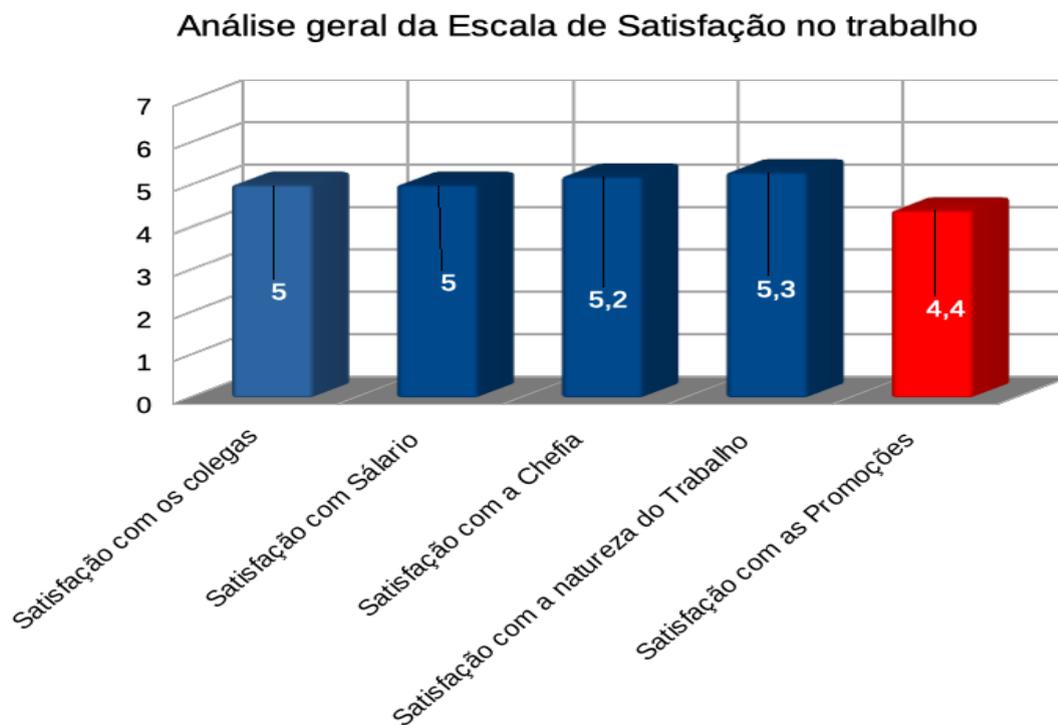
**Tabela 10 -** Satisfação com as promoções.

N.	Item	Escore médio
2	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	3,9
7	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4,8
9	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	4,4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

De acordo com as médias que obtiveram na tabela 10, nota-se que os resultados não foram satisfeitos na visão dos colaboradores. O item 2 alcançou uma média de 3,9 representando a insatisfação dos mesmos com estes itens. Já os itens 7 e 9 alcançaram uma média acima do 4 e menor que 7, determinando que os colaboradores estão indiferentes nesses fatores. No gráfico 6, apresenta-se a análise geral da Escala de Satisfação no Trabalho.

**Gráfico 6** - Análise geral de Escala de Satisfação no Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Conforme o gráfico 6, nota-se que todos os fatores relacionados a EST, foram analisadas, entretanto, vale ressaltar que a Siqueira(2008) informa que a média entre 6 e 7 tendem a demonstra a satisfação dos colaboradores, média entre 4 e 4,9 demonstram estado de indiferença e por fim média entre 1 e 3,9 demonstram a insatisfação.

Observe-se que os colaboradores indicaram estar satisfeitos com os fatores de satisfação com, colegas, salários, a chefia, natureza do trabalho, atribuindo uma média igual ou superior a 5, respectivamente, indiferente em relação ao fator de promoção.

Desta forma, pode-se dizer, então, ao avaliar o grau de satisfação dos colaboradores, nos permitir compreender a qualidade de vida que existe no ambiente do trabalho. Lembrando que de acordo com Ferreira, (2017) a qualidade de vida no trabalho é entendida como o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho.

De acordo com as informações apresentadas anteriormente, percebemos que na maioria obtivemos bons resultados, ou seja, colaboradores satisfeitos, porém trouxe informações importantes na qual a empresa possa trabalhar e melhorar.

Como destaque, pode considerar alguns fatores de clima organizacional como, apoio a chefia, recompensa, conforto físico, coesão entre colegas que foram bem avaliados. Já nos fatores de satisfação dos colaboradores estão a satisfação com os colegas, salários, chefia, e a natureza do trabalho.

Apesar que o estudo apresentou resultados satisfatórios, alguns pontos necessitam de atenção como por exemplo (controle/pressão, satisfação com as promoções), diante dessas melhorias a organização possa almejar melhores resultados e satisfazer seus colaboradores.

#### 4.5 PROPOSTA DE AÇÃO E MELHORIAS

Como informado no capítulo anterior, existem alguns pontos que interferem negativamente tanto no clima organizacional e no grau de satisfação dos colaboradores em relação à qualidade vida no trabalho.

Nesta etapa encontra-se a proposta de de melhorias, consta como último objetivo específico deste estudo. Tem como objetivo propor novas ações de melhoria para os problemas encontrados nos fatores de clima organizacional e grau de satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho.

Plano de ação, de acordo com Guazzelli, Xarão (2019, p. 195) é " uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização em busca de práticas mais eficazes que direcionam a excelência".

Sendo assim, para realizar este plano de ação, foi utilizado um dos métodos mais indicado por diversos autores, é o modelo Japonês conhecido pela sigla de 5W2H conforme o quadro 16, o mesmo mostra com muita transparência e simplicidade todos os passos a serem seguidos para facilitar o planejamento, e assim proporcionar melhorias contínuas nos resultados organizacionais (GUAZZELLI, XARÃO, 2019).

Na mesma linha de pensamento do Guazelli, Xarão, (2019) a sigla 5W2H, se origina em inglês e se trata dos seguintes questionamentos:

- What? o que será feito?
- Why? por que será feito?
- Who? por quem será feito?
- Where? onde será feito?
- When? quando será feito?
- How? Como será feito ?
- How much? quanto custará para fazer?

Quadro 16 - 5W2H

Etapas	O que ?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando	Como?	Quanto
1	Fazer planejamento de atividades	Para aperfeiçoar a ação dos colaboradores	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Mensalmente	Separar as atividades por prioridades	A orçar
2	Propor momentos para escutar sugestões dos empregados	Incentivar inovação, e para valorizar opiniões dos colaboradores	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Mensalmente	Realizar reuniões com todos os colaboradores, compartilhando suas ideias.	A orçar
3	Realizar conversas individuais com os empregados	Identificar se há algum tipo de insatisfação	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Semestralmente	Organizar uma reunião individual, para dar feedback do desenvolvimento do colaborador, pois isso, ajuda a se manter motivado.	A orçar
4	Recompensa os empregados quando desempenhar bem suas atividades	Para mantê-los motivados	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Mensalmente	Deixando claro as atividades a serem executado, e o que vai receber para isso	A orçar
5	Incentivar ações em equipes	Para manter uma boa relação entre colegas	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Diariamente	Dividir grupos para realizar determinadas tarefas	A orçar
6	Criar regras da organização	Para ser justos com todos	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Anualmente	Na contratação colaborador, informar as regras existentes na empresa, e as consequências. Anualmente relembro os mesmos sobre as regras.	A orçar
7	Solicitar o feedback dos colaboradores em relação às suas ordens	Para avaliar o gestor, e melhorar como gestor	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Mensalmente	Uma reunião com o colaborador, solicitando que o mesmo te avalie em relação a sua atuação	A orçar

8	Feedback das atividades	Para mantê-los motivados	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Após a realização das atividades	Realizar uma breve conversa, assim que analisa a conclusão da tarefa	A orçar
9	Divulgar informações das decisões tomadas pela diretoria	Para que os colaboradores tenham conhecimento das novidades	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Sempre que tiver novas decisões	Realizar uma reunião informando das novas mudanças	A orçar
10	Criar programas de desenvolvimento de líderes	Para desenvolver os colaboradores, tornando-se novos líderes	Gerente/Supervisora	No ambiente de trabalho	Anualmente	Elabora um programa para desenvolvimento, capacitá-los.	A orçar

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças recorrentes no comportamento das organizações, no qual estão cada vez mais competitivas no mercado, para que as organizações permaneçam no mercado que estão inseridas, é de suma importância levar em consideração as pessoas que fazem parte do mesmo, pois sem a valorização dos mesmos é impossível alcançar os objetivos.

Levando em consideração que nos últimos 10 anos, ocorrem diversos estudos com intuito de compreender o clima organizacional e satisfação dos colaboradores em relação à qualidade vida no trabalho em determinada organização.

Nos estudos já realizados, demonstra-se certo grau de interesse sobre os assuntos, e como poderia melhorar o processo de avaliação do grau de satisfação dos colaboradores diante das mudanças comportamentais do mercado, tanto tecnológicas quanto máquinas.

Com isso, nota-se que as organizações têm se preocupado com o clima da organização, e satisfação dos mesmos em relação a qualidade de vida no trabalho. Visto que, enquanto a organização tiver um bom clima e ter a satisfação dos colaboradores, será mais fácil alcançar os objetivos da organização. Vale ressaltar que colaboradores motivados, podem ter melhor rendimento para a organização.

Para mantê-las motivadas, a organização necessita de um bom planejamento de gestão de pessoas, utilizando ferramentas certas das diversas que já existem para apoiar o gestor. Diante dos resultados obtidos na entrevista semi-estruturada com o gestor e o questionário elaborado para os colaboradores nota-se que o gestor busca sempre fornecer suporte a todos os colaboradores, com intuito de manter o andamento da organização e a satisfação dos colaboradores.

O presente estudo buscou avaliar o clima organizacional e o grau de satisfação no trabalho do supermercado varejão Romera, localizado na cidade de São Paulo.

Em relação aos objetivos deste estudo "mensurar a percepção do clima organizacional a partir do diagnóstico com os colaboradores" nota-se que os colaboradores estão satisfeitos em relação a diversos fatores abordadas por

Siqueira (2008), o que representa que a organização tem se preocupar a manter um bom clima, exceto no fator de controle/pressão que os colaboradores não se sentem satisfeitas, por este motivo na proposta de melhoria, foi sugerida para que a organização criar regras que se torna cultura da organização, assim poderá ser justos com os colaboradores em relação a este fator.

Já em relação ao objetivo "estimar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores" nota-se que os colaboradores estão satisfeitos a diversos fatores que abordadas por Siqueira (2008), o que resume que a organização tem se preocupar com a satisfação dos colaboradores nos fatores relacionados, exceto no fator de satisfação com as promoções que não foi bem avaliado pelos colaboradores, por este motivo entre outros na proposta de melhoria foi sugerida a criação de um programa de desenvolvimento de líder, com intuito de desenvolver os mesmos, e isto poderá garantir a permanência dos mesmo na organização.

Com base nos resultados obtidos, pode se dizer, então, que os objetivos da pesquisa foram cumpridas, visto que foram apresentados a caracterização do perfil dos colaboradores, a situação atual do clima organizacional, o grau de satisfação no trabalho, além de avaliar a percepção do gestor em relação ao clima e satisfação dos colaboradores, e por fim as propostas de melhorias.

Vale ressaltar que todas as ações de melhorias sugeridas no plano de ação, foram de acordo com resultados encontrados nas análise de dados, com intuito de melhorar a satisfação dos colaboradores da organização. Com essas ações sugeridas, espera-se que a organização consiga alcançar seus objetivos de forma eficiente.

Diante dos resultados e a sugestão de melhorias foram elaborados anteriormente. Conclui-se que inúmeros trabalhos podem ser desenvolvidos futuramente a partir deste, com intuito de compará-los e verificar se a organização tem melhorado os aspectos negativos que foram apresentados. Além disso, a elaboração de um estudo para avaliar o processo seletivo da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eduardo Novais; GIOTTI, Letícia; BARROS, Adriano Davis Monteiro de. Análise da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública de ensino. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Barreiras, v. 9, n. 3, p. 315-331, 2 set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39413>. Acesso em: 12 jul. 2020.
- ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, p. 141-151, 2013. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo\\_saude/analise\\_critica\\_indicadores\\_programas\\_qualidade.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/analise_critica_indicadores_programas_qualidade.pdf). Acesso em: 01 jul. 2021
- ARAUJO, Cassimiro, Aline. Aplicação do modelo de escala de clima organizacional(ECO): NO CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL (CAPS) **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, v.1, p. 1-28 05 dez. 2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/aplicacao-do-modelo-de-escala-de-clima-organizational-eco-no-centro-de-atencao-psicossocial> Acesso em: 01 Fev.2022.
- BÊRNI, Duilio de Avila; FERNANDEZ, Brena Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502173712/>. Acesso em 30 jul 2021.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira, Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007> . Acesso em: 28 jun. 2021.
- BOHLANDER, George W.; SCOTT, A. Snell. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 18 jun. 2021
- CASIMIRO, Camila Morena; DE CARVALHO, Pedro Carlos. A importância da gestão de pessoas nas empresas de sucesso. **Revista de Administração do Unisal**, [S.l.], v. 6, n.10, dez. 2016. ISSN 1806-5961. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/Revadministracao/article/view/553>. Acesso 19 jul. 2021.
- CASTRO, Denise Gutierrez; THIAGO, Fernando; OLIVA, Eduardo de Carmago; KUBO, Edson Keyso de Miranda; SOUZA, Wilson José de. Construindo Um avião em pleno voo: a Influência do conforto físico no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superio. **Revista Gestão Universitária na América**

**Latina- Gual**, Florianópolis, v. 10, p. 163-181, 3 nov.2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p163>. Acesso em: 05 jul. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074>. Acesso em 28 jun 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978852043760

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: os pilares da gestão de planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788597027549>. Acesso em: 04 Jan 2022.

CHUEKE, Gabriel Vouga; LIMA, Manolita Correia. Pesquisa Qualitativa: evolução e critério. **Revista espaço Acadêmico**, v. 11, n. 128, p. 63-69, 13 set. 2011. Disponível em: <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12974>. Acesso em: 30 jul.2021.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra, DUTRA, Gabriela Almendra **Gestão de pessoas**: atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas,2017.Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320>. Acesso em 22 jun 2021.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521623830>. Acesso 15 Jun 2021.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A importância da qualidade de vida no trabalho da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em Debate**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 30-45, 5 dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>. Acesso em: 14 jul. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas,2013.Ebook disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507>. Acesso em: 23 jun 2021.

GASPAR, Marcos Antonio; KUBO, Edson Keyso de Miranda; LEANDRO, Daiane de Paula; SANTOS, Keilla da Silva; NAGAI, Luciane Hiromi. Qualidade de vida no trabalho para pessoas com deficiências: estudo de caso numa montadora de automóveis.. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 92-108, 3 set. 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16536/12414>. Acesso em: 21 jun. 2021

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788597009064>. Acesso em: 30 Jul 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018. Ebook. Disponível em <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 30 jul 2021.

GONÇALVES, Heurea Ribeiro **Clima organizacional: um estudo em uma empresa do segmento varejista**. 2017. 38f.. trabalho de conclusão- Gestão de pessoas e Coaching, UNICEUB, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12184/1/51600068.pdf>. Acesso em 25 Fev. 2022.

GUAZZELLI, Ariane Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**, Porto alegre: Sagah, 2019. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788595026360>. Acesso em: 28 Fev 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 17 jul 2021.

LOUVEIRA, Juliane; BRUSTOLIN, Regiane; DERROSSO, Giuliano. Qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro da Cidade de Foz do Iguaçu. **Navus – Revista de Gestão em Tecnologia**, Florianópolis, p. 58-71, 1 jan. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p58-71.575>. Acesso em: 14 jul. 2021.

MACHADO, Marta Corrêa; FISCHER, André Luiz. Gestão de Pessoas na indústria criativa: o Caso dos estúdios de animação brasileiros. **Cadernos Ebabe.br**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 132-151, mar. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395153019>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408>. Acesso em 23 jun.2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Ebook. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em 25 jul.2021.

MEDEIROS, Marcelo. Pesquisas de abordagem qualitativa. **Revista ELETRÔNICA DE ENFERMAGEM**, Goiânia, v. 14, n. 224-225, 30 jun. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v14i2.13628>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em revista**, Belo horizonte, v. 16, n. 1, p 158-179, 04.2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 18 Jun. 2021.

MCSHANE, Steven; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: Conhecimento emergente**. Realidade Global: AMGH, 2014. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788580554045>. Acesso em: 03 jan 2022.

MORO, Angélica Balconi; BALSAN, Laércio André Gassen; COSTA, Vânia Medianeira Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina- Gual**, Florianópolis, p. 01-21, 7 nov. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p1>. Acesso em: 05 jul. 2021

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA, 2016, Rio Janeiro. p. 1-19. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf). Acesso em 11 jun. 2021.

PAGLIUSO, Antonio Tadeu; CARDOS, Rodolfo; SPIEGEL, THAIS **Gestão organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**: São Paulo, Saraiva, 2010. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788502106185>. Acesso em: 04 Jan 2022.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. **Colloquium Humanarum**, [S.L], v.9, n. 2, p. 01-13, 21 dez. 2012. Associação Prudentina de educação e cultura (APEC). Disponível <https://dx.doi.org/10.5747/ch.2012.v09.n2.h120>. Acesso 19 jun 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. 277 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2019. Ebook. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788553131808> . Acesso em: 20 Jun 2021

RIZZATTI, Gerson **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. 307f.. (Tese Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>. Acesso em: 18 jul. 2021.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott da; LIMA, Thiago Jéffery; COELHO, Francisco Assis; SILVA, Jose Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição Federal de ensino superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos(SP), v. 5, n.1, p. 29-46. Disponível em: <https://doi.org/10.22567/rep.v5i1.259>. Acesso em: 18 Jun 2021

ROCHA, Adilson Carlos da; WAGNER, Carine. Avaliação da satisfação no Trabalho: Estudo em uma empresa distribuidora de autopeças. **REMIPE**, Osasco, v. 3, n. 1, p. 119-140, Jun.2017. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6052576>. Acesso em: 10 Março 2022.

SAMPAIO, RF; MANCIN, MC. Estudos de revisão sistemática: uma guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Acesso em: 30 jun. 2021

SILVA, Kássia Alvez; FARIA, Bráulio Emílio Maciel. Qualidade de Vida no Trabalho: a contribuição do Psicólogo organizacional. **Psicologia e Saúde em Debate**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 115-129, 25 jul. 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.22289/2446-922X.V4N2A7>. Acesso em: 29 jun. 2021

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Artmed, 2014. Ebook. Disponível em:

<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9788582710227>. Acesso em: 04 jan. 2022.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre, Artmed, 2008. ISBN 9788536311210.

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José; MARGALHÃES, Sérgio Ricardo. A Importância do Clima Organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, p. 315-329, jul. 2015. Disponível em:

<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2426>. Acesso em: 08 jul. 2021.

SANTOS, Adelcio Machado dos Santos; BAADE, Joel Haroldo; SANTOS, Genéia Lucas dos. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p177> . Acesso em 20 Jun.2021

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**. p. 51-61. Disponível [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf). Acesso em: 25 Jun. 2021

SOUZA, Vinicius Dourado de; PAIVA, Rafaela Ferreira da Silva Garrido; MOURA, Eliana Alves de. Fatores do clima organizacional que cooperam para o desenvolvimento do estresse: um estudo de caso em uma empresa de recuperação de crédito. **Revista Universo**, Goiânia, v.1, n.3, p. 311-330, 2016. Disponível em: [http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=3GOIANIA4&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=3533&path%5B%5D=2225%20\(2\)](http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=3GOIANIA4&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=3533&path%5B%5D=2225%20(2)). Acesso em: 01 Jan 2022.

TAVARES, Ariane Serpeloni. Intensificação do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma conciliação possível?. **Revista Labor**, Fortaleza v. 1, n. 18, p. 61-74, 31 dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.29148/labor.v1i18.31590>. Acesso em: 15 jul. 2021.



## ANEXOS

### Questionário - Clima organizacional

De acordo com o modelo do questionário desenvolvido por Siqueira (2008), a Escala de Clima Organizacional ( ECO). Responda as perguntas a seguir sobre aspectos do trabalho atual indicando:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

1	Meu Setor é informado das decisões que envolvem
2	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas
6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).
8	As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
9	Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas
10	Aqui existe planejamento das tarefas.
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe
12	As mudanças nesta empresa são planejadas
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
16	Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
17	O chefe tem respeito pelo funcionário
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
19	Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa
20	A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar as tarefas.
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
22	Os funcionários realizam as suas tarefas com satisfação.
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados

25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem
26	Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado
27	Esta empresa se preocupa com a saúde dos seus empregados
28	Esta empresa valoriza o esforço dos seus funcionários
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas
30	O trabalho bem feito é recompensado
31	O salário dos funcionários depende da qualidade das suas tarefas
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33	A quantidade de trabalho tem influência no salário do empregado
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
35	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37	Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente
39	O ambiente físico de trabalho é agradável
40	Nesta empresa, o local de trabalho é arejado
41	Nesta empresa existem equipamentos que previnem perigos do trabalho
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43	Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44	O setor de trabalho é limpo
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho
46	Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários
49	Nesta empresa, tudo é controlado
50	Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa
52	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo
55	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe
56	Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do chefe
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas

61	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.

### Questionário - Satisfação no trabalho

De acordo com o modelo do questionário desenvolvido por Siqueira (2008), a Escala de satisfação no trabalho ( EST). Responda as perguntas a seguir sobre aspectos do trabalho atual indicando:

No meu trabalho sinto-me

1 Totalmente insatisfeito	2 Muito insatisfeito	3 Insatisfeito	4 Indiferente	5 Satisfeito	6 Muito satisfeito	7 Totalmente satisfeito
------------------------------	-------------------------	-------------------	------------------	-----------------	-----------------------	----------------------------

64	Com espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
65	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
66	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
67	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
68	Com o salário comparado com à minha capacidade profissional
69	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
70	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
71	Com a maneira como meu chefe me trata.
72	Com a capacidade profissional do meu chefe.
73	Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.
74	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me
75	Com a variedade de tarefas que realizo.
76	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
77	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
78	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.