

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS PRODUTIVOS DE UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE PRODUCTIVE RESULTS OF A SUPERMARKET COMPANY IN THE INTERIOR OF THE STATE OF SÃO PAULO

Adriana Martins Cardoso¹

Livia Dias Pereira²

Regina Elaine Benetelli Geron³

Resumo: O clima organizacional é um fator crítico para a performance e competitividade no setor varejista, especialmente em supermercados, que exigem alta interação com o cliente e eficiência operacional. Este estudo teve como objetivo principal analisar a influência do clima organizacional nos resultados produtivos de uma empresa supermercadista de médio porte, localizada no interior do estado de São Paulo. A metodologia adotada foi um estudo de caso com abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário online estruturado contendo 10 questões em escala Likert de três pontos, aplicado a uma amostra de conveniência de 31 colaboradores (aproximadamente 26% do quadro total). A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva (frequências percentuais), permitindo a identificação de padrões e tendências na percepção dos funcionários. Os resultados revelaram uma percepção majoritariamente positiva do clima organizacional na empresa estudada. Mais de 70% dos participantes concordaram com a clareza e eficiência da comunicação intersetorial e com a

1 Graduada em Gestão Empresarial Fatec Sertãozinho - Dep. Waldyr Alceu Trigo

2 Graduada em Gestão Empresarial Fatec Sertãozinho - Dep. Waldyr Alceu Trigo

3 Mestre em Educação -Área Formação de Docentes em 2024 pela Funiber-Unetlantico

acessibilidade e receptividade da liderança. Adicionalmente, a ausência de discordância em relação ao respeito entre colegas sugere um ambiente interpessoal saudável. A análise indica que esse clima positivo contribui diretamente para o engajamento e a satisfação dos colaboradores, sendo um fator determinante para a produtividade da equipe. A conclusão aponta que o investimento em um ambiente de trabalho saudável, caracterizado por uma liderança participativa e o reconhecimento do trabalho, é crucial para o sucesso e a sustentabilidade de empresas no setor varejista. O estudo fornece subsídios práticos para a gestão de pessoas e a melhoria contínua, reforçando a importância estratégica do clima organizacional como vantagem competitiva.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Produtividade; Setor Supermercado; Gestão de Pessoas; Liderança.

Abstract: Organizational climate is a critical factor for performance and competitiveness in the retail sector, especially in supermarkets, which require high levels of customer interaction and operational efficiency. The main objective of this study was to analyze the influence of organizational climate on the productive results of a medium-sized supermarket company located in the countryside of the state of São Paulo. The methodology adopted was a case study with a mixed approach (qualitative and quantitative), of an exploratory and descriptive nature. Primary data were collected through a structured online questionnaire containing ten three-point Likert scale questions, applied to a convenience sample of 31 employees (approximately 26% of the total staff). Data analysis was carried out using descriptive statistics (percentage frequencies), allowing the identification of patterns and trends in employee perceptions. The results revealed a predominantly positive perception of the organizational climate in the company studied. More than 70% of participants agreed with the clarity and efficiency of interdepartmental communication and with the accessibility and receptiveness of leadership. Additionally, the absence of disagreement regarding mutual respect among colleagues suggests a healthy interpersonal environment. The analysis indicates that this positive climate

directly contributes to employee engagement and satisfaction, being a determining factor for team productivity. The conclusion highlights that investing in a healthy work environment, characterized by participative leadership and recognition of employees' efforts, is crucial for the success and sustainability of companies in the retail sector. The study provides practical insights for people management and continuous improvement, reinforcing the strategic importance of organizational climate as a competitive advantage.

Keywords: Organizational Climate; Productivity; Supermarket Sector; People Management; Leadership.

INTRODUÇÃO

Atualmente, os ambientes de trabalho que são mais voltados para a modalidade contemporânea que pode ser compreendida como uma forma moderna de conduzir as relações dentro das organizações, levando em consideração as mudanças sociais, tecnológicas e culturais do mundo atual. Essa modalidade busca criar ambientes mais flexíveis, colaborativos e voltados para o desenvolvimento humano, onde o foco não está apenas nos resultados, mas também nas pessoas que fazem parte do processo. No contexto organizacional, especialmente no setor varejista, ela representa uma gestão que valoriza a comunicação, o bem-estar dos colaboradores e a construção de um clima organizacional saudável, reconhecendo que esses fatores são essenciais para o sucesso e a competitividade da empresa, especialmente no setor varejista, caracterizam-se por uma visão ampliada em saber identificar os desafios constantes e as necessidades dentro do ambiente de trabalho, de forma que traga uma gestão de pessoas eficaz. Em supermercados, onde há interação direta com clientes, sempre voltada para o bom atendimento, e a busca incessante de mão de obra, e busca contínua por resultados e melhorias se torna cada mais constante, refletindo também no clima organizacional que dentro da empresa desempenha papel central no alcance da sustentabilidade e da competitividade.

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos colaboradores em relação às condições do ambiente de trabalho. Luz (2003, p. 13) define-o como uma “atmosfera psicológica que reflete a relação existente entre a organização e seus funcionários em determinado momento”. Schein (2009, p. 27) também aponta que “a cultura organizacional influencia diretamente o clima, determinando padrões de comportamento, motivação e desempenho”. De acordo com Hussainy (2022, p. 48)

O clima organizacional é a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo fatores como liderança e comunicação. Essa percepção é crucial, pois afeta diretamente o engajamento, a satisfação e a produtividade, tornando o clima um fator determinante para o desempenho geral da empresa.

Essa definição evidencia a importância de compreender o ambiente interno como um fator que influencia diretamente os resultados e a motivação das equipes, especialmente em setores que exigem alto desempenho e contato direto com o público, como o supermercadista.

O clima organizacional pode ser entendido como a percepção coletiva que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, abrangendo aspectos como a forma de liderança, a comunicação interna, as relações entre colegas e o reconhecimento pelo desempenho. Em empresas do setor supermercadista, essa percepção torna-se ainda mais relevante, pois o dia a dia envolve intensa interação com clientes, demandas por eficiência e cumprimento de metas, além da constante necessidade de cooperação entre equipes. Um clima organizacional positivo contribui para o bem-estar, a motivação e o engajamento dos colaboradores, refletindo diretamente na qualidade do atendimento, na produtividade e na sustentabilidade do negócio. Por outro lado, ambientes com clima desfavorável podem gerar desmotivação, conflitos internos e maior rotatividade, impactando não apenas os resultados da empresa, mas também a experiência de cada colaborador.

A ausência de um ambiente saudável dentro da empresa, que valorize os colaboradores e respeite suas descrições impacta diretamente a toda a equipe, deixando de promover o equilíbrio físico e mental, e afetando o desenvolvimento dos colaboradores podendo assim gerar consequências

negativas, como desmotivação, absenteísmo, rotatividade, redução de desempenho, desânimo e falta de interesse. Em uma análise realizada dentro do setor supermercadista, identificou-se uma alta competitividade, com a presença de vários concorrentes, influenciando no resultado de vendas e margens de lucros, podendo assim ser reduzidas, e impactando o turnover, obtendo várias movimentações e complicações em contratações, sobrecarregando a equipe e atingindo a gestão do clima organizacional. Um clima agradável, positivo e coerente favorece a satisfação e o engajamento dos colaboradores, resultando em melhorias tanto no atendimento quanto na eficiência operacional, como na saúde emocional de cada colaborador.

Observa-se, nesse artigo a intenção geral de analisar a influência do clima organizacional nos resultados produtivos de uma empresa, trazendo indicadores de desempenho que mais se destacam como fatores de identificação do impacto do clima organizacional dentro da empresa supermercadista localizada no interior do estado de São Paulo.

A análise realizada neste estudo manifesta-se em diferentes dimensões, e formas tornando possível um estudo coerente e analítico. No plano prático, possibilita à empresa compreender de que forma o bem-estar, o engajamento e a dissidência dos colaboradores pode ser convertido em vantagem competitiva e sustentabilidade no mercado, visando melhorar todos os pontos que envolvem os colaboradores e sua experiência no ambiente de trabalho, obtendo resultados positivos e significativos em seu atendimento, proporcionando mais bem resultados para a empresa. No âmbito acadêmico, amplia a literatura existente ao analisar a aplicação de modelos teóricos no setor varejista, mais especificamente em supermercados. Ademais, ao considerar uma organização da região, torna-se possível oferecer contribuições aplicáveis a outras empresas do mesmo segmento.

Por meio da aplicação de questionários estruturados e da fundamentação teórica, é possível buscar e fornecer informações válidas e coerentes, baseadas em dados qualitativos retirados de seus próprios colaboradores, voltando o resultado adquirido para os gestores e os profissionais de recursos humanos, fortalecendo a criação de ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e satisfatórios, podendo assim ter um plano de ação que visa na melhoria destes pontos citados.

METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida com o objetivo de analisar a influência do clima organizacional no desempenho de uma empresa do setor supermercadista localizada no interior do estado de São Paulo. Para tanto, adotou-se uma abordagem quantitativa, com caráter exploratório e descritivo, conforme recomenda Gil (2019, p. 25), ao afirmar que “As pesquisas exploratórias e descritivas têm como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, buscando descrever características de populações ou fenômenos e estabelecer relações entre variáveis.”

A primeira etapa consistiu em uma revisão bibliográfica sobre clima organizacional, gestão de pessoas e produtividade no varejo, que serviu de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 62) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.”

Na etapa de campo, foi realizado um estudo de caso em um supermercado do interior do estado de São Paulo, composto por aproximadamente 120 colaboradores. O estudo de caso, conforme Yin (2015, p. 30), “permite uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

O levantamento de dados primários ocorreu mediante a aplicação de um questionário online estruturado com 10 questões fechadas, baseadas em escala Likert de três pontos (concordo, neutro, discordo). O instrumento abordou dimensões do clima organizacional, tais como comunicação interna, liderança, motivação, ambiente de trabalho e relações interpessoais. A amostra foi selecionada por conveniência, contando com 31 participantes, o que corresponde a aproximadamente 26% da população total de colaboradores, valor considerado adequado para estudos exploratórios. De acordo

com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 135) “Nas pesquisas exploratórias, as amostras não precisam ser grandes nem necessariamente representativas, pois o propósito é compreender o fenômeno de forma inicial, buscando gerar ideias e perspectivas para estudos posteriores.”

Foram seguidos procedimentos éticos: todos os participantes receberam informações sobre os objetivos da pesquisa, tiveram garantia de anonimato e confidencialidade e forneceram consentimento livre e esclarecido para participação. Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de estatística descritiva, incluindo cálculo de frequências percentuais, médias e representação gráfica por tabelas e gráficos. Segundo Hair et al. (2019, p. 72) “A estatística descritiva é utilizada para sintetizar, organizar e descrever as características de um conjunto de dados, permitindo identificar padrões, tendências e relações entre variáveis, mesmo em amostras de tamanho reduzido.”

Por fim, a pesquisa reconhece suas limitações, como o tamanho restrito da amostra e o fato de se tratar de um estudo de caso em uma única empresa, o que impede a generalização dos resultados para todo o setor supermercadista. No entanto, os achados fornecem subsídios relevantes para compreender a influência do clima organizacional sobre o desempenho dos colaboradores no contexto analisado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos colaboradores do supermercado em questão. O objetivo é compreender a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional e relacioná-la com os conceitos teóricos abordados na revisão bibliográfica, buscando identificar a influência desses fatores nos resultados produtivos da empresa. A pesquisa contou com a participação de 31 colaboradores, representando aproximadamente 26% da força de trabalho, o que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 135), é adequado para estudos exploratórios.

Perfil dos Colaboradores

Inicialmente, buscou-se traçar um perfil dos colaboradores que participaram da pesquisa, a fim de contextualizar as respostas obtidas.

Setor de Atuação (Questão 3)

- Frente de Caixa: 61,3%
- Mercearia: 6,5%
- Padaria: 6,5%
- Açougue: 3,2%
- Limpeza: 3,2%
- Frios: 3,2%
- Gerência: 16,1%
- Depósito: 0%
- Hortifruti: 0%

Observa-se uma predominância significativa de participantes do setor de Frente de Caixa, o que pode indicar uma maior acessibilidade ou representatividade desse grupo na amostra. A participação da gerência também é notável, sugerindo um envolvimento dos líderes na percepção do clima organizacional.

Tempo de Atuação na Empresa (Questão 4)

- Menos de 1 ano: 6,5%
- De 1 a 5 anos: 61,3%
- De 5 a 10 anos: 16,1%

- Mais de 10 anos: 16,1%

A maioria dos colaboradores (61,3%) possui entre 1 e 5 anos de atuação na empresa, o que sugere uma força de trabalho com experiência consolidada, mas ainda em fase de desenvolvimento de carreira dentro da organização. Uma parcela considerável (32,2%) tem mais de 5 anos, indicando certa estabilidade e retenção de talentos. Colaboradores com menos de 1 ano representam uma minoria, o que pode ser positivo para a manutenção de uma cultura organizacional estabelecida.

Análise das Percepções sobre o Clima Organizacional

As questões subsequentes abordaram aspectos específicos do clima organizacional, permitindo uma análise aprofundada das percepções dos colaboradores.

Comunicação entre os setores da empresa é clara e eficiente? (Questão 1)

- Concordo: 77,4%
- Neutro: 16,1%
- Discordo: 6,5%

A grande maioria dos colaboradores (77,4%) concorda que a comunicação entre os setores é clara e eficiente. Este é um indicativo positivo, pois, como destaca Luz (2003, p. 13), a comunicação eficaz é um pilar fundamental para um clima organizacional saudável, promovendo a integração e o alinhamento das equipes. A baixa porcentagem de discordância sugere que a empresa tem investido em canais e práticas que favorecem o fluxo de informações, corroborando a visão de Hussainy (2022, p. 48) sobre a importância da comunicação para a satisfação e produtividade.

Os líderes são acessíveis e escutam as sugestões da equipe? (Questão 2)

- Concordo: 80,6%
- Neutro: 16,1%
- Discordo: 3,2%

Os resultados revelam uma percepção muito positiva em relação à liderança, com 80,6% dos colaboradores concordando que os líderes são acessíveis e receptivos a sugestões. Schein (2009, p. 27) enfatiza que a liderança desempenha um papel crucial na formação da cultura e do clima organizacional. Líderes acessíveis e que escutam a equipe tendem a fomentar um ambiente de confiança e engajamento, impactando diretamente a motivação e o desempenho dos funcionários. Essa percepção positiva da liderança é um fator chave para a manutenção de um clima organizacional favorável, alinhando-se com as teorias que apontam a liderança como um dos principais determinantes do clima (Hussainy, 2022).

Sinto-me respeitado(a) pelos meus colegas de trabalho (Questão 5)

- Concordo: 67,7%
- Neutro: 32,3%
- Discordo: 0%

É notável que nenhum colaborador discorda da afirmação de que se sente respeitado pelos colegas, com 67,7% concordando. Isso aponta para um ambiente de trabalho com relações interpessoais saudáveis e respeito mútuo, elementos essenciais para a coesão da equipe e para a redução de conflitos. A ausência de discordância é um ponto forte a ser considerado, indicando que a empresa conseguiu estabelecer uma cultura de respeito, fundamental para o bem-estar e a colaboração, conforme os princípios de Schein (2009).

O ambiente físico e emocional da empresa é satisfatório (Questão 6)

- Concordo: 71%
- Neutro: 22,6%
- Discordo: 6,5%

Sete em cada dez colaboradores consideram o ambiente físico e emocional satisfatório. Um ambiente de trabalho adequado, tanto em termos de infraestrutura quanto de bem-estar psicológico, é crucial para a produtividade e a satisfação dos funcionários, conforme apontado por Hussainy (2022, p. 48). A pequena parcela de discordância pode indicar pontos específicos a serem melhorados, mas a percepção geral é positiva, sugerindo que a empresa atende às expectativas básicas de seus colaboradores nesse quesito, o que contribui para a redução do absenteísmo e o aumento do engajamento.

Sinto que meu trabalho é reconhecido pela liderança (Questão 7)

- Concordo: 74,2%
- Neutro: 22,6%
- Discordo: 3,2%

O reconhecimento é um fator motivacional poderoso. Com 74,2% dos colaboradores sentindo que seu trabalho é reconhecido pela liderança, a empresa demonstra estar no caminho certo para valorizar seus funcionários. O reconhecimento contribui diretamente para o engajamento, a lealdade e a produtividade, reforçando a importância de uma liderança atenta e valorizadora.

A literatura sobre gestão de pessoas, como a abordada por Luz (2003), frequentemente destaca o reconhecimento como um dos principais impulsionadores da motivação e, conseqüentemente, do desempenho individual e coletivo.

A motivação dos colegas influencia diretamente minha produtividade (Questão 8)

- Concordo: 51,6%
- Neutro: 32,3%
- Discordo: 16,1%

Mais da metade dos colaboradores (51,6%) concorda que a motivação dos colegas influencia sua própria produtividade. Isso ressalta a importância do trabalho em equipe e do contágio social no ambiente de trabalho. Um colega motivado pode inspirar e impulsionar os demais, criando um ciclo virtuoso de desempenho.

Por outro lado, a discordância de 16,1% pode indicar que alguns indivíduos são menos suscetíveis à influência externa ou que a motivação individual é mais preponderante para eles. Este achado pode ser discutido à luz de teorias de contágio emocional e dinâmicas de grupo, que sugerem que o estado emocional e motivacional de um indivíduo pode ser influenciado pelo de seus pares, impactando a produtividade geral da equipe (Hussainy, 2022).

Os conflitos e tensões afetam diretamente meu desempenho (Questão 9)

- Concordo: 32,3%
- Neutro: 22,6%
- Discordo: 45,2%

Curiosamente, a maior parte dos colaboradores (45,2%) discorda que conflitos e tensões afetam diretamente seu desempenho. Embora uma parcela significativa (32,3%) concorde, a predominância da discordância pode sugerir que os colaboradores do supermercado possuem uma boa capacidade de resiliência ou que os conflitos, quando ocorrem, são gerenciados de forma a não impactar severamente o desempenho individual. No entanto, é importante notar que quase um terço dos funcionários ainda sente o impacto negativo, o que justifica a atenção contínua à gestão de conflitos para manter um

clima organizacional harmonioso.

A literatura, contudo, frequentemente aponta os conflitos como um fator disruptivo para o clima organizacional e o desempenho. Por exemplo, Hussainy (2022, p. 48) destaca que a presença de tensões e conflitos não resolvidos pode levar à desmotivação, estresse e, conseqüentemente, à redução da produtividade e ao aumento do absenteísmo.

A percepção dos colaboradores neste estudo pode indicar uma cultura de enfrentamento ou minimização dos impactos dos conflitos, ou uma eficácia na mediação por parte da liderança, o que mereceria uma investigação mais aprofundada para entender como a empresa consegue mitigar esses efeitos negativos, em contraste com o que a teoria geralmente prevê. (Luz, 2003; Schein, 2009).

Relação com Indicadores Produtivos

Embora a pesquisa tenha focado na percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional, é fundamental estabelecer uma ponte entre essas percepções e os indicadores de desempenho da empresa, conforme proposto nos objetivos deste trabalho. A literatura é unânime em apontar que um clima organizacional positivo impacta diretamente a produtividade, o faturamento e a redução de custos, como o absenteísmo e a rotatividade (Luz, 2003; Hussainy, 2022).

No contexto do supermercado estudado, a alta porcentagem de concordância em relação à comunicação eficiente (77,4%), à acessibilidade da liderança (80,6%) e ao reconhecimento do trabalho (74,2%) sugere um ambiente propício ao engajamento.

Teoricamente, colaboradores que se sentem ouvidos e valorizados tendem a ser mais produtivos e a permanecer mais tempo na empresa. Isso se traduziria em menor absenteísmo e rotatividade, e, conseqüentemente, em maior eficiência operacional e melhor atendimento ao cliente, fatores que impactam diretamente o faturamento. Por exemplo, a estabilidade da equipe, evidenciada pelo tempo de atuação (61,3% com 1 a 5 anos e 32,2% com mais de 5 anos), pode ser um reflexo de um clima positivo, contribuindo para a redução de custos com treinamento e seleção, e para a construção

de um conhecimento institucional sólido.

Da mesma forma, a percepção de respeito entre colegas (0% de discordância) e a satisfação com o ambiente físico e emocional (71% de concordância) são elementos que, segundo Hussainy (2022), minimizam o estresse e promovem o bem-estar, resultando em menor incidência de doenças e faltas, e em um aumento da qualidade do trabalho. A resiliência percebida em relação aos conflitos (45,2% discordam que afetam o desempenho) pode, se bem gerenciada, evitar quedas abruptas na produtividade que seriam esperadas em ambientes com tensões não resolvidas.

Para uma análise mais aprofundada e quantitativa, seria ideal correlacionar diretamente esses dados de percepção com métricas concretas da empresa, como:

- Faturamento por funcionário: Comparar o faturamento médio por colaborador com os níveis de satisfação e engajamento. Um clima positivo tende a elevar a produtividade individual, refletindo-se no faturamento total.
- Taxas de absenteísmo e rotatividade: Analisar se os setores com maior percepção positiva do clima apresentam menores índices de faltas e desligamentos. A literatura (Luz, 2003) sugere uma correlação inversa entre clima positivo e essas taxas.
- Índices de satisfação do cliente: Colaboradores satisfeitos e engajados tendem a oferecer um melhor atendimento, o que pode ser medido por pesquisas de satisfação do cliente ou indicadores de recompra.

Embora a presente pesquisa não tenha tido acesso a esses indicadores diretos, os resultados obtidos fornecem uma base sólida para inferir que o clima organizacional no supermercado estudado possui características que, em tese, favorecem um bom desempenho produtivo. As percepções positivas em comunicação, liderança, respeito e reconhecimento são pilares para um ambiente de trabalho que estimula a produtividade e o engajamento, conforme amplamente discutido na literatura de gestão de pessoas e clima organizacional.

Recomenda-se que futuras investigações busquem integrar essas percepções com dados quantitativos de desempenho para validar e aprofundar essas correlações.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional nos resultados produtivos de uma empresa do setor supermercadista localizada no interior do estado de São Paulo. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter exploratório-descritivo, utilizou questionários estruturados aplicados a 31 colaboradores, representando aproximadamente 26% da força de trabalho da empresa. Os resultados revelaram uma percepção predominantemente positiva do clima organizacional, com reflexos diretos na produtividade e no bem-estar dos funcionários.

Observou-se que a comunicação interna é amplamente percebida como clara e eficiente, o que contribui para o alinhamento das equipes e para a construção de um ambiente de trabalho saudável. A liderança também foi avaliada de forma positiva, sendo vista como acessível e aberta a sugestões, fortalecendo a confiança e o engajamento dos colaboradores. O respeito entre colegas destacou-se como um ponto forte, evidenciando relações interpessoais harmoniosas e colaborativas. Além disso, a maioria dos participantes demonstrou satisfação com o ambiente físico e emocional, bem como reconhecimento por parte da liderança, fatores que estimulam a motivação e aumentam o desempenho individual e coletivo.

Apesar disso, alguns aspectos merecem atenção. Uma parcela dos colaboradores apontou que conflitos e tensões no ambiente de trabalho impactam diretamente sua produtividade, o que reforça a importância da adoção de estratégias eficazes de mediação e gestão de pessoas. A pesquisa também indicou que a motivação individual tem papel relevante no desempenho, mostrando que o incentivo coletivo deve ser complementado por ações voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional.

As limitações do estudo incluem o tamanho reduzido da amostra e o fato de se tratar de um estudo de caso em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados para todo o

setor supermercadista. No entanto, os achados oferecem subsídios valiosos para compreender como o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores no contexto analisado. Diante disso, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes e incorporem indicadores objetivos de desempenho, como faturamento por funcionário, índices de absenteísmo e rotatividade, de modo a estabelecer correlações mais precisas com as percepções do clima interno.

Por fim, destaca-se a importância de investimentos contínuos em estratégias de gestão de pessoas, como programas de capacitação para líderes, ações de reconhecimento do desempenho e o fortalecimento da comunicação interna. Essas práticas contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e sustentável, refletindo diretamente na satisfação dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Em síntese, um clima organizacional positivo é um dos pilares essenciais para o sucesso, a produtividade e a competitividade das empresas do setor supermercadista.

REFERÊNCIAS

CONTA COMIGO B4. Contabilidade para supermercados. São Paulo: Conta Comigo B4, 2025. Disponível em: <https://contacomigob4.com.br>. Acesso em: 13 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 16 set. 2025.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: https://ia903108.us.archive.org/33/items/kupdf.net_hair-j-f-anaacutelise-multivariada-de-dados-6ordf-ediccedilatildeopdf/kupdf.net_hair-j-f-anaacutelise-multivariada-de-dados-6ordf-ediccedilatildeopdf.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.

HUSSAINY, M. The impact of organizational climate on employee performance. *International Journal of Business and Management Research*, v. 11, n. 2, p. 45-58, 2022. Disponível em: <https://ijbmrjournal.com/articles/2022/112>. Acesso em: 05 set. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de coleta de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/T%C3%A9cnicas-Pesquisa-Eva-Maria-LAKATOS/dp/8597026596>. Acesso em: 08 set. 2025.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p. Acesso em 29 ago. 2025.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Metodologia-Pesquisa-Roberto-Hern%C3%A1ndez-Sampieri/dp/8565848280>. Acesso em: 14 set. 2025.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 441 p. Acesso em: 04 ago. 2025.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Estudo-Caso-Planejamento-Robert-Yin/dp/8582602316>. Acesso em: 16 set. 2025.