

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
desenvolvimento, aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima.**

Victória S. Caetano de Souza<sup>1</sup>

Luis Vinicius do Nascimento<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este artigo aborda o desenvolvimento, a aplicação e a avaliação de uma pesquisa de clima organizacional, utilizada como ferramenta estratégica com o propósito de identificar os fatores que influenciam o clima e a satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo hoteleiro de Juiz de Fora. Desta forma, propõem-se sugestões de planos de ação para aumentar a competitividade da empresa. A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica e de campo, e contou com a participação de 26 colaboradores diretos do hotel, o que proporcionou o conhecimento do perfil dos funcionários, e apontar fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores, em função da recente mudança de gestão dentro da empresa. Com a pesquisa podemos realizar uma análise do ambiente da empresa, criar estratégias de melhorias a fim de maximizar a produtividade e competitividade da organização no ramo hoteleiro.

**PALAVRAS-CHAVE: CLIMA ORGANIZACIONAL. SATISFAÇÃO. MOTIVAÇÃO. PESQUISA DE CLIMA. HOTELARIA.**

---

<sup>1</sup> victoriacaetano@live.com

<sup>2</sup> Docente do Instituto Vianna Júnior - luisnascimento@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Em um cenário de acirrada competição, em que muitas organizações vem passando por processos de fusão, aquisição, privatização, terceirização, downsizing, redução de postos de trabalho, o que se vê são pessoas trabalhando com sentimento de insegurança, desconfiança, apreensão, insatisfação. O que contribui para a diminuição da produtividade. Uma situação que demanda atenção por parte dos gestores para um dos maiores e mais importante “ativos” da empresa, os funcionários.

O tema clima organizacional, trata-se de um retrato do grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, e é de suma importância para as empresas, tendo em vista a dificuldade da área de recursos humanos em manter os colaboradores motivados, comprometidos, satisfeitos e envolvidos com os objetivos da organização.

Portanto, faz-se necessário que as empresas do mercado de hotelaria compreendam o grau de satisfação ou estado de ânimo de seus funcionários tendo em vista, que o mesmo influencia a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente externo.

Face ao exposto, a pesquisa de clima foi realizada para o hotel X, a fim de coletar dados sobre variáveis que afetam a relação entre a empresa e seus funcionários. O principal objetivo de utilizá-la como ferramenta de apoio para o desenvolvimento de ações que geram melhorias na administração de recursos humanos da organização.

A pesquisa realizada foi bibliográfica e de campo, sendo a primeira de acordo com Severino (2015), aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. E a segunda, aquela em que o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os

fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intenção e manuseio por parte do pesquisador.

O presente artigo foi organizado da seguinte forma: primeiramente será apresentada uma revisão teórica do tema que serviu como base para realizar a pesquisa. Dando continuidade, serão mostrados os métodos utilizados para a coleta dos dados da pesquisa e os resultados da mesma. Por fim, serão apresentadas propostas de intervenção.

## **1 O CLIMA E AS ORGANIZAÇÕES**

Com o passar dos anos e os efeitos da globalização as organizações passaram a realizar seus negócios em meio a uma acirrada competição, o que fez com que as mesmas adotassem uma série de estratégias para sobreviver dentro do mercado. De acordo com Luz (2012), todas essas estratégias têm levado às empresas à redução do quadro de funcionários.

A redução no quadro de funcionários dentre outras estratégias adotadas, pode contribuir para um sentimento de insegurança por parte dos colaboradores, e como consequência dessas mudanças o clima é afetado, tornando-se uma preocupação para os gestores e especialmente, para a área de recursos humanos, que tem como responsabilidade proporcionar-lhes um bom clima organizacional.

O clima organizacional é um tema da maior importância para as empresas, especialmente para a administração de Recursos Humanos, trata-se do grau de satisfação das pessoas e revela as impressões gerais que as mesmas têm em relação ao seu ambiente de trabalho. Para Chiavenato (2009, p. 143), “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”.

Para tornar mais clara a abordagem do tema em questão, é importante a

definição de clima organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p.440),

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Segundo Lacombe (2011, p. 283),

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade, à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert.

Para Luz (2012, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Em uma organização o clima é um fenômeno influenciado pela gestão, pela cultura e pelos valores nela constituídos e a forma como esses aspectos afetam o desempenho e o comportamento dos seus clientes internos.

Clima, assim como os nossos sentimentos e emoções não é estático e sem mudanças. Todavia, como em qualquer ambiente, o clima é único em cada organização. Ele vai influenciar o comportamento organizacional e como as relações entre as pessoas e os grupos vão acontecer.

O clima é um dos termômetros da organização que determina o nível de percepção dos funcionários em relação à empresa e se essas são boas ou ruins, mostra um retrato do estado de ânimo ou do grau de motivação dos clientes internos da empresa num dado momento.

As variáveis organizacionais são parte da estrutura organizacional de uma

empresa, onde estão incluídos diferentes aspectos que possam causar a satisfação ou a insatisfação dos seus colaboradores. De acordo com Luz (2012), são elas:

<p>1. Salário: é uma das principais variáveis a serem estudadas, por influenciar o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto a comparação dos salários da empresa com os praticados no mercado; a igualdade entre os salários dos cargos de mesma importância; possibilidades de obtenção de aumento salariais; a chance de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e retenção de funcionários; se há justiça no aumento dos salários concedidos; se há clareza no plano de cargos e salários da empresa etc.</p>
<p>2. Benefícios: avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; se existe qualidade na prestação desses serviços; se são atrativos; a permanência e satisfação dos funcionários.</p>
<p>3. Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão: indica a satisfação dos colaboradores com os seus gestores; o valor da supervisão exercida; as habilidades técnicas, humanas e administrativas dos líderes; o feedback dado à equipe; o tratamento justo dado à equipe.</p>
<p>4. Comunicação: revela o nível de satisfação dos empregados em relação aos meios de comunicação utilizados para divulgação dos acontecimentos importantes dentro da empresa.</p>
<p>5. Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso/ e Realização Profissionais: indica as oportunidades oferecidas aos trabalhadores de se qualificar, se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.</p>
<p>6. Condições físicas do trabalho: identifica a qualidade da estrutura física da empresa e os recursos disponibilizados aos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.</p>
<p>7. Reconhecimento: avalia os mecanismos adotados pela empresa para a valorização e reconhecimentos dos seus colaboradores.</p>

Podemos utilizar de estratégias para a avaliação do clima, buscando conhecer detalhadamente as impressões subjetivas dos funcionários em relação ao seu local de trabalho. Sendo assim, existem algumas dimensões do clima a serem pesquisadas de acordo com a realidade de cada organização.

Chiavenato (2009), explica que a expressão clima organizacional refere-se

exclusivamente às propriedades do ambiente da organização, ou seja, aquelas características do ambiente que geram a manifestação de inúmeras formas de motivação. O autor completa dizendo que o clima depende de seis dimensões: i) estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em seu local de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc; ii) responsabilidade: que desenvolve o sentimento de ser seu próprio chefe e de não existir dependência nem uma segunda verificação em suas decisões; iii) riscos: que incentiva o senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo ou na situação de trabalho; iv) recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um bom trabalho; substituindo o criticismo e as punições pela recompensa; v) calor e apoio: o sentimento de “companheirismo” geral que prevalece na organização;vi) conflito: o sentimento de que a gestão não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

A semelhança existente entre o o clima e a cultura organizacional se dá pelo fato dos mesmos serem parte integrante da estrutura organizacional, más não são sinônimos. A cultura da organização é um sistema de crenças e valores que definem como as coisas acontecem dentro da organização e quais delas são importantes, contribuindo para a elaboração de normas de comportamento que são utilizadas como padrão de comparação e avaliação. O clima organizacional, por sua vez, refere-se as percepções gerais do empregados em relação ao ambiente de trabalho e influencia seu comportamento. Uma diferença entre clima e cultura, é que o clima é temporal, ou seja, é um retrato da empresa em um dado momento. Já a cultura é resultante de práticas recorrentes e estabelecidas a longo prazo.

Para Luz (2012), entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade e que por meio de alguns conceitos de clima pode-se concluir que são fenômenos complementares. O autor afirma que a cultura é causa e clima é consequência. Moreira (2008, p. 24) diz que “o clima organizacional mapeia o ambiente interno da

organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais”.

Em suma, a diferença entre clima e cultura pode ser vista no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre clima e cultura organizacional

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto e médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Tomei, 1994 por Souza, 2014.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 6), “as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade”. Na realidade, cada uma das partes depende da outra em uma relação bilateral de dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura associação entre elas.

As organizações são grupos de pessoas, e tanto as empresas quanto as pessoas trabalham para alcançar um objetivo. São as pessoas que fazem com que as empresas funcionem. Elas é que dão prosseguimento aos objetivos organizacionais por intermédio das suas funções e que colocam em prática as decisões do nível estratégico. Atuam diretamente com os clientes através do atendimento, vendem seus produtos, tomam decisões, lideram, supervisionam e gerenciam os negócios da empresa.

Ao falarmos de organizações falamos também de pessoas, porque são as pessoas que as vivificam, que as impulsionam, que as representam e é através do

trabalho realizado pelas pessoas que a organização obtém vantagem competitiva.

Uma empresa que possui vantagem competitiva precisa saber selecionar e manter de forma correta as pessoas em suas funções. Para manter seus colaboradores motivados e satisfeitos para o trabalho são importantes alguns cuidados, entre os quais se destacam estilo de gestão que o presidente, diretores, gerentes e supervisores adotam, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho, visando proporcionar um ambiente de trabalho prazeroso e seguro.

Algumas empresas possuem método de manutenção de pessoas deficientes, que são baseados na padronização, ou seja, baseados no fazer corretamente as coisas, nas ordens e obediência às cegas, com ênfase em regras rígidas e regulamentos impostos às pessoas quanto ao seu comportamento dentro da organização.

Em outras empresas, os métodos de manutenção de pessoas são mais eficazes, dão importância à liberdade e à autonomia, valorizam a diversidade e criam condições para o desenvolvimento e bem-estar das pessoas. Para Lacombe (2011, p.18),

É preciso considerar que, embora as pessoas precisam ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

As pessoas precisam de atenção e acompanhamento, pelo simples fato de que qualquer variável do ambiente pode afetar o seu desempenho nessa relação de interdependência entre as pessoas e as empresas, entre as quais se destaca problemas familiares, pessoais, financeiros, de saúde etc. A assistência prestada aos funcionários permite identificar possíveis causas que podem atingir o seu



comportamento no ambiente de trabalho. É conveniente para a empresa manter motivados e satisfeitos o seu pessoal nestas condições.

Chiavenato (2009, p. 142) afirma que o clima organizacional,

Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes etc.).

Uma das questões mais importantes neste contexto é: Poque mensurar o clima organizacional? As organizações precisam escutar os seus clientes internos, saber qual a percepção deles em relação a empresa, seu trabalho, seu relacionamento com os outros funcionários e com as lideranças. A maneira como eles pensam, agem e expressam suas emoções e sentimentos vai influir e contribuir para a edificação do clima organizacional. A necessidade de ouvir seus funcionários acarreta a importância da mensuração do clima.

No que se refere aos benefícios do monitoramento do clima organizacional, Luz (2012) evidencia: i) geração de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios; ii) a manutenção de funcionários satisfeitos e motivados para o trabalho, gerando redução do absenteísmo e melhoria de desempenho.

Para Altmann, 2000 (apud Souza, 2014) os benefícios são: i) melhoria da comunicação e facilidade ao acesso as informações gerencias; ii) chance de comparar aspectos do ambiente interno de trabalho com o de outras empresas; iii) elaboração de ações para prevenção de situações complexas que podem influenciar negativamente as equipes de trabalho.

Assim sendo, a mensuração do clima organizacional tem como principal benefício a identificação dos pontos fortes e fracos na relação entre empresa x empregado. Avaliando se os funcionários se sentem realizados por meio das políticas de recursos humanos, e se o departamento está mantendo os colaboradores motivados e satisfeitos para o serviço, sendo eles a razão de ser de toda a empresa.

Vale ressaltar, que um clima organizacional saudável produz benefícios consideráveis, tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

## **2 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Na época atual os seres humanos estão cada vez mais inclinados a satisfazer suas necessidades pessoais e a manter o bem-estar emocional, o que tem levado a gestão das empresas a se preocuparem em identificar o nível de satisfação de seus colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta de avaliação de clima organizacional, através dela é possível monitorar as percepções das pessoas com relação ao seu trabalho e a empresa. É uma ferramenta de gestão estratégica voltada para análise do ambiente interno, com o objetivo de mapear ou fotografar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através do levantamento de seus pontos fortes, limitações, expectativas e desejos.

### **2.1 Conceituação**

A pesquisa de clima interno constitui um excelente instrumento de gestão para medir o clima organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p.440), "As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo

psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal nesse contexto”.

Segundo Luz, (2012, p. 37),

A pesquisa de clima também conhecida como pesquisa de clima humana, pesquisa de atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com objetivo de corrigi-las.

Segundo Moreira (2008, p. 34),

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional.

Ao responder uma pesquisa de clima o funcionário expressa os seus sentimentos relacionados ao trabalho, a sua equipe e a empresa onde opera. O que traz ao conhecimento dos gestores, de como como a empresa é vista pelos seus funcionários, quais as características positivas, ou seja, que devem ser reforçadas e quais as características negativas que devem ser modificados.

Luz (2012), afirma que das estratégias para avaliação do clima, a pesquisa de clima seja a mais completa. É a que permite a identificação dos pontos fracos, e o grau de satisfação de seus funcionários em relação a vários aspectos da organização.

Através da pesquisa de clima é possível coletar dados sobre a percepção que as pessoas possuem em relação ao seu trabalho, descobrir importantes informações que estão influenciando para o bom ou ruim desempenho de suas funções, identificar desarmonias existentes no ambiente de trabalho e intervir sobre elas de forma eficaz.

Para Bergamini e Coda(1997, p.99),

A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação atual de trabalho.

Para Luz (2012, p. 38),

A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

A pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

O mesmo autor escreve que através de uma pesquisa de clima (estratégia de avaliação), a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para ele e como está o nível de satisfação em cada unidade de trabalho etc.

Como uma estratégia de avaliação do clima interno, a pesquisa permite a organização identificar seus pontos fracos e fortes e o nível de satisfação de seus clientes internos mediante a diversos fatores que fazem parte da administração e gestão da mesma, em determinado momento.

Por meio de tal estratégia a empresa terá o levantamento de suas necessidades e poderá intervir de forma eficiente a combater problemas que estão prejudicando o seu desempenho e a promover melhorias contínuas de seus processos internos com o objetivo de alcançar melhores resultados. Ela, também,

permite detectar descompassos na relação entre empregador e empregado, a fim de acertá-los.

Uma pesquisa bem-feita para Moreti (2016, s.p.),

É um terreno fértil, repleto de insights sobre a qualidade das lideranças da empresa. Uma vez anônima, as pessoas são honestas em suas avaliações e você saberá como elas se sentem de verdade. É a chance de receber o tão feedback 360°.

Kahale (2003, p.1) comenta que uma pesquisa de clima organizacional

É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar o aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

## 2.2 As etapas para a montagem de uma pesquisa de clima organizacional

O passo a passo de uma pesquisa de clima (Luz, 2012, p. 49) é:

1º) Obtenção da aprovação e do apoio da direção
2º) Planejamento da pesquisa: definição do objetivo, público, quem vai conduzir, técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa etc.
3º) Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisadas.
4º) Montagem e validação dos cadernos de Pesquisa: Elaboração das perguntas e das opções de respostas; validação junto a um grupo piloto.
5º) Parametrização para tabulação das opções de resposta.
6º) Divulgação da pesquisa.
7º) Aplicação e coleta da pesquisa.

8º) Tabulação da pesquisa.
9º) Emissão de relatórios
10º) Divulgação dos resultados.
11º) Definição de planos de ação.

A pesquisa de clima por si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

### **2.3 A pesquisa de clima e o seu impacto nas organizações**

Com o passar dos anos os donos de empresas tem percebido o quanto é importante manter seus funcionários motivados para o trabalho, pois o sucesso da organização depende de tal para acontecer. E é pensando que os funcionários são fundamentais para o bom resultado dos negócios e para a competitividade da organização que a pesquisa de clima interno é realizada, tendo como principal objetivo avaliar como os seus funcionários estão se sentindo.

Conforme Chiavenato (2010, p. 2), “na verdade, as pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais”.

Um dos maiores desafios de uma empresa atualmente é investir e manter um clima agradável e sadio, para que os resultados aconteçam e sejam os melhores possíveis. Para Moreira (2008, p. 35), “as empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio”.

Empresários que administram suas empresas como se administrava há alguns anos, com a ideia de que os funcionários são apenas recursos utilizados para

obtenção de lucro, visualizam os investimento em gestão de pessoas como gastos que vão contribuir para a diminuição do seu lucro.

Para obter um bom resultado e gerar mudança, a pesquisa de clima precisa ser realizada de maneira séria e adequada, é preciso comunicar a todos os envolvidos o seu feedback e desenvolver estratégias para solucionar os pontos críticos indicados na pesquisa. Caso não aconteça nenhuma mudança o sentimento dos funcionários será de descrença, o que poderá contribuir para que exista entre os colaboradores e a empresa uma relação de desconfiança.

Segundo Barros (2005), através da pesquisa de clima organizacional os colaboradores expressam suas opiniões, contribuem para a melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, fortalecem o crescimento da organização. Realizá-la constantemente, revisá-la e atualizá-la são ações de grande relevância para que seja uma ferramenta na gestão de pessoas confiável e contextualizada.

Ainda para Barros (2005), o diagnóstico realizado pela pesquisa pode auxiliar a organização a efetuar diversas ações, como: i) Potencializar os processos fortes da organização: com base na apuração dos pontos fortes da organização, podem-se ter ações específicas para a valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos; ii) Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento: através da identificação de seus pontos críticos, podem-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores. ; iii) Obter a sinergia dos colaboradores: esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades, seu desenvolvimento profissional e pessoal. Observa-se que a própria participação em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação entre os colaboradores; iv) Obter a sinergia das lideranças: a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação, *feedback* e reorientação das lideranças em torno dos objetivos organizacionais. Além disto, pode propiciar um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível da alta

direção, dentre as quais uma possível revitalização do Planejamento Estratégico, especialmente no que tange à reorientação e redefinição das diretrizes estratégicas.

A pesquisa de clima organizacional traz como resultados para as empresas a melhoria da qualidade do clima organizacional predominante na organização; um aumento da sinergia interna e das forças produtivas, devido a uma melhor equidade entre realização profissional e desempenho; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, da forma como está estruturada e de como é percebida por seus profissionais e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna (BARROS, 2005).

### 3 METODOLOGIA

Quanto a origem das informações coletadas, a pesquisa apresentou abordagem quantitativa, pois foram analisados os fatores que influenciam no clima organizacional e a satisfação dos colaboradores da empresa. De acordo com seus objetivos, a modalidade da pesquisa foi exploratória e de campo.

De acordo com Ferrari, 1982 (apud Barros, Lehfed, 2007, p. 90),

A pesquisa de campo não deve ser confundida com a simples coleta de dados (...) é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.

Em relação aos métodos de investigação adotados a pesquisa se apresentou sob a ótica de uma pesquisa de dados primários, de campo, por meio da coleta dos dados com a aplicação de questionário junto aos colaboradores da empresa.

A ferramenta adotada para a coleta dos dados foi um questionário elaborado com a supervisão do orientador desse trabalho e com a aprovação dos gestores da empresa, com perguntas fechadas e objetivas, com o propósito de mensurar o



índice de satisfação na empresa.

Os índices de satisfação utilizados na pesquisa foram comunicação, condições de trabalho, feedback, igualdade de tratamento, liderança, motivação, remuneração e benefícios, satisfação no trabalho, trabalho em equipe e treinamento e desenvolvimento.

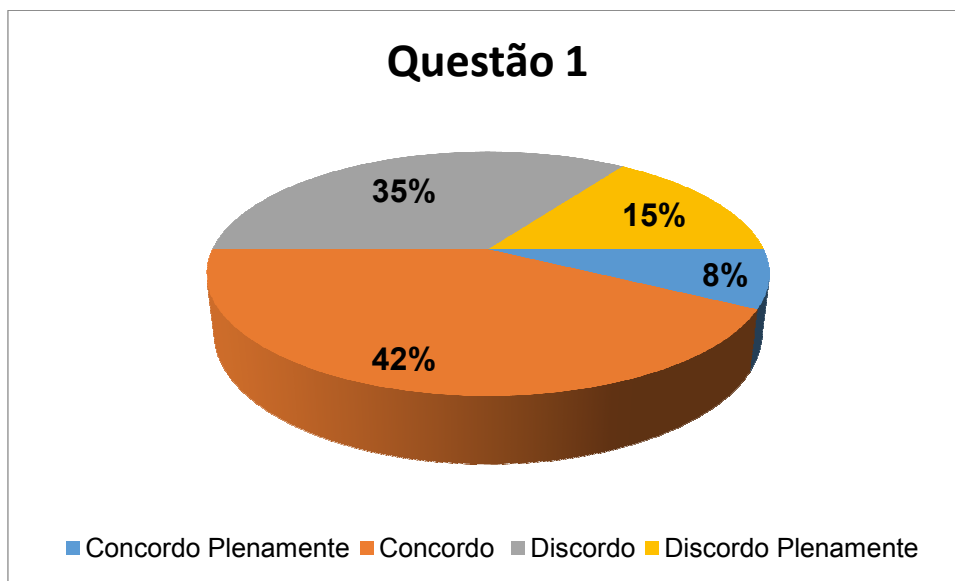
A pesquisa foi aplicada em uma empresa familiar do ramo hoteleiro de Juiz de Fora, no período em que a mesma foi realizada a empresa tinha em seu quadro de pessoal 40 funcionários. O questionário foi aplicado pessoalmente, sendo que 26 colaboradores responderam ao mesmo, e 14 colaboradores estavam de folga no período de aplicação.

A respostas foram padronizadas em quatro alternativas, sendo concordo plenamente e concordo (que serão consideradas como nível de satisfação) e discordo plenamente e discordo (serão consideradas como nível de insatisfação).

### **3.1 Resultados da Pesquisa**

A pesquisa apresentou resultados iguais quanto à comunicação entre a empresa e os funcionários, ou seja, metade concorda que a empresa possui uma comunicação adequada e a outra metade não, portanto apresenta-se a seguir os resultados.

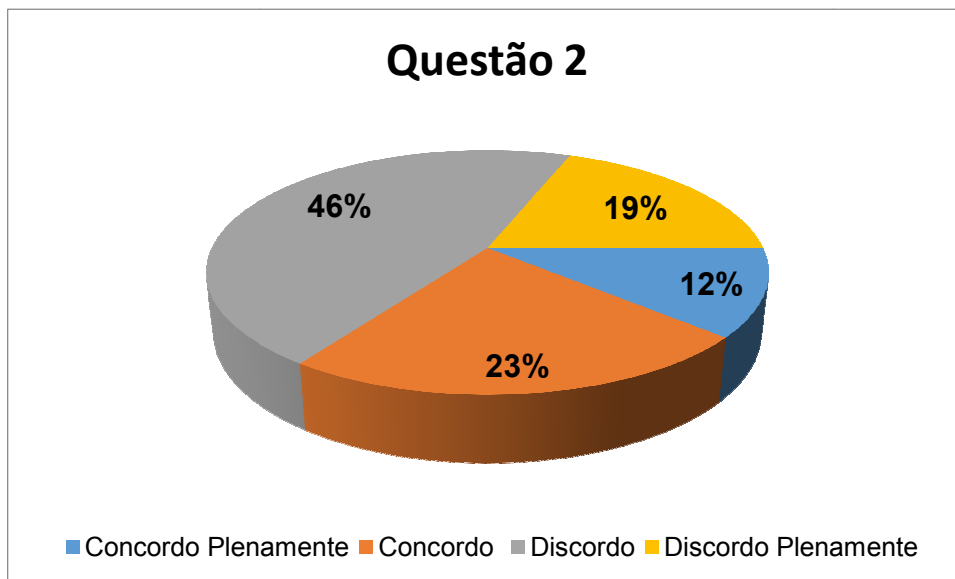
**GRÁFICO 1 – A empresa comunica aos colaboradores suas políticas e procedimentos internos de forma adequada.**



De acordo com Marques (2016) a comunicação dentro das organizações é umas das formas mais eficazes da empresa sobreviver e prosperar no atual mercado competitivo. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre empresa e os funcionários, fazendo com que eles acompanhem suas principais ações e verifiquem o impacto de suas tarefas no alcance das metas. Com isso os colaboradores ficam mais motivados a contribuir para o sucesso da companhia.

De acordo com o gráfico acima, a comunicação entre as pessoas e a empresa requer uma atenção, pois o índice de satisfação e insatisfação estão próximos e qualquer falha poderá fazer com que o nível de insatisfação aumente.

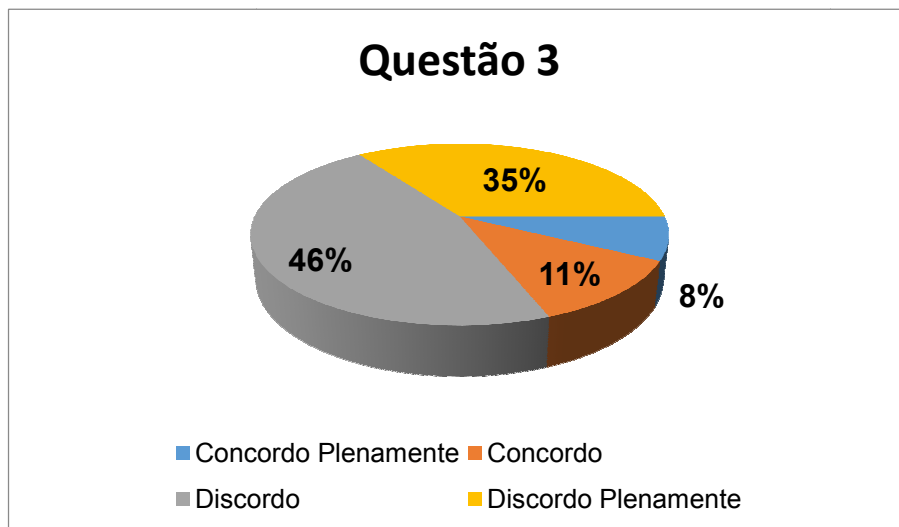
**GRÁFICO 2** Minha liderança ouve o que eu tenho para dizer.



Toda a liderança da empresa x, precisa atentar-se quanto a informações que os seus liderados tem tentado passar por meio de tentativas frustradas. Conversando com funcionários durante a entrevista, alguns com experiências longas na área em que atuam dentro da empresa, disseram tentar conversar com sua liderança sobre processos que precisam ser mudados para um melhor desempenho e dificilmente são ouvidos pela mesma.

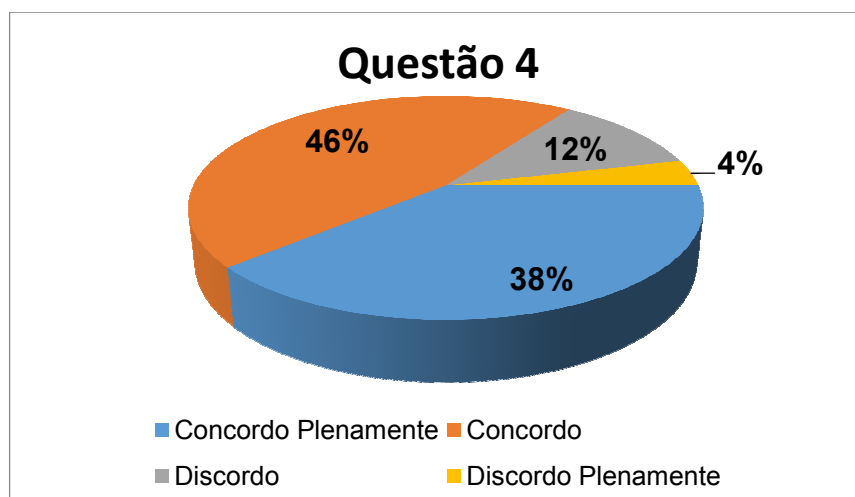
Nota-se que 65% dos entrevistados responderam não concordar coma afirmativa de que são ouvidos pela liderança, bem como 35% concordam.

**GRÁFICO 3 Aumento de salários estão diretamente relacionados ao meu desempenho no trabalho.**



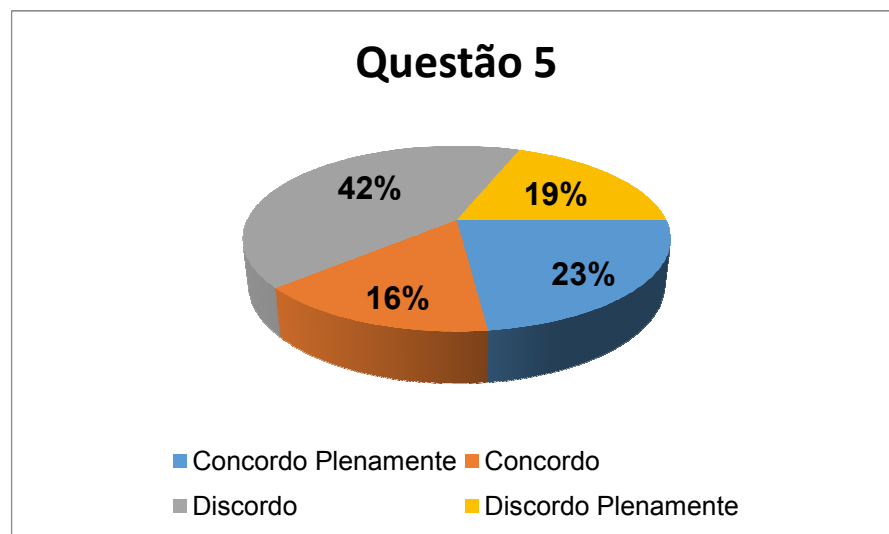
De acordo com o gráfico acima a empresa X, precisa rever os seus critérios relacionados a aumento de salários, pois 82% dos funcionários não concordam que os aumentos de salário estão atrelados ao seu desempenho. Os outros 12% concordam.

**GRÁFICO 4 De forma geral, gosto de trabalhar na empresa.**



Percebe-se nesse gráfico que 84% dos colaboradores gostam de trabalhar na empresa, um índice muito significativo, e apenas 16% não gostam, o que demonstra oportunidades de melhoria no desenvolvimento do ambiente organizacional e também um oportunidade de mostrar aos colaboradores os pontos positivos que a empresa possui.

**GRÁFICO 5 Existe trabalho em equipe entre os colaboradores da empresa.**



O trabalho em equipe permite a valorização de cada indivíduo e faz com que todos participem de uma ação, permitindo a troca de experiência, motivando os integrantes a buscas os objetivos traçados de forma coesa, além de ser de extrema importância para o resultado da empresa.

Com o propósito de avaliar se existe trabalho em equipe na empresa, foi relacionada uma questão a esse respeito. Os resultados obtidos foram que 61% dos funcionários discordam que existe trabalho em equipe na empresa e 39% concor-

dam e estão satisfeitos, desta forma pode-se destacar que há uma grande necessidade de elaboração de estratégias que possam aumentar de maneira significativa o trabalho em equipe entre os colaboradores.

#### **4 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO**

De acordo com os resultados da pesquisa de clima, esse capítulo tem como objetivo propor planos de ação para que os índices de satisfação sejam melhorados. As propostas de intervenção para o presente estudo estão nos quadros a seguir:

##### **Comunicação**

Criação de um mural (informativo) – atualizado semanalmente, com informações importantes aos funcionários, aniversariantes do mês, benefícios e todas as notícias relevantes que devem chegar de forma igual a todos;
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Regulamentação e implantação de informação em cascata (trabalhar as lideranças para que repassem todas as informações que sejam pertinentes a todos os funcionários);
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Desenvolvimento de endomarketing;
-----------------------------------

##### **Liderança**

Contratar consultoria de RH para desenvolvimento de lideranças, trabalhar conceitos como feedback, avaliações, tratamento, organização de tarefas;
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Remuneração e Benefícios

Busca por convênios e ticket alimentação;
Criar plano de cargos e salários;
Criar prêmio cesta básica, podendo estar relacionado a pontualidade e assiduidade, ou metas individuais e de equipes;
Criar comemoração de aniversariantes do mês;

### Satisfação no trabalho

Criar canal de sugestões, reclamações (formalizado);
Mapear os pontos positivos e reforçar a imagem da empresa junto aos funcionários;

### Trabalho em equipe

Reforçar processos de integração;
Realizar treinamentos para desenvolvimento de equipes;
Realizar atividades que promovam o ambiente favorável para relacionamento de equipes;
Criar metas de equipes com premiações;

## CONCLUSÃO

Em sua essência as pesquisas de clima organizacional é uma ferramenta de comunicação com os colaboradores da organização, ou seja, é a oportunidade que os funcionários possuem de serem ouvidos pela ARH. Por meio da pesquisa é possível conhecer os pontos fortes e fracos e a satisfação dos colaboradores com relação a vários aspectos da organização.

É real e notável a importância da pesquisa de clima, pois para as empresas que desejam obter o perpetuamento de suas operações, tendo em vista que o clima é a qualidade do ambiente organizacional, que é percebida e conhecida pelos clientes internos e que influencia o comportamento dos mesmos, a pesquisa é um meio por onde a gestor tem o retorno de seus funcionários, lhe proporcionando informações para gerar ações de melhorias visando o aumento da qualidade de vida no trabalho.

Com a pesquisa podemos identificar a dificuldade de aplicabilidade da mesma, principalmente para as empresas de pequeno e de médio porte, devido à falta de pessoas qualificadas para essa tarefa ou até mesmo pelos recursos financeiros necessários ao se contratar uma empresa para fazer a referida pesquisa, ou até mesmo ter gestores que entendam a importância de diagnosticar o clima periodicamente, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa no seu ramo de mercado.

Mediante o exposto conclui-se a pesquisa com todos os objetivos atingidos, vale ressaltar para os gestores a importância da contínua utilização da ferramenta de apoio, pesquisa de clima organizacional, na gestão das organizações e principalmente na área de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

Through this work the development, the application and the evaluation of survey of climate organizational was carried out, used as a strategic tool to purpose identify the factors that influence climate and the satisfaction of employees of hostelry of Juiz de Fora and so propose suggestions for action plans to increase the company's competitiveness. The survey was conducted by bibliographic way and research field, and was realized with the participation of 26 straight employees of the hotel, which provided the employee profile knowledge. It also has helped to point out factors that



influence the employees satisfaction and motivation due to the recent change of management in the company. With the survey we can carry out an analysis of the business environment, and create strategies for improvement in order to maximize the productivity and competitiveness of the organization in the hostelry.

**KEY-WORDS: ORGANIZATIONAL CLIMATE. SATISFACTION. MOTIVATION. CLIMATE RESEARCH. HOSPITALITY.**

### REFERÊNCIAS

BARROS, Alessandra. Pesquisa de diagnóstico do clima organizacional. **Guia RH.2005**. Disponível: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>. Acesso em 03 ago. de 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**.3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

JONES, Goreth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KAHALE, Flávia. Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional. **Instituto MVC**. São Paulo, 2003. Disponível: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>. Acessado em 04 de ago. 2016.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEZANA, Ricardo. **Pesquisa de clima organizacional**. Florianópolis: SC, 2016. Disponível: <[www.docplayer.com.br](http://www.docplayer.com.br)>. Acesso em: 01 de out. de 2016.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARQUES, José Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. Goiânia: GO, 2016. Disponível: <[www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br)>. Acesso em: 01 de out. de 2016.

MOREIRA, ElenGongora. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

MORETI, Rodrigo. Por que e como fazer uma pesquisa de clima organizacional. **Blog runrun.it**. Juiz de Fora, 2016. Disponível: <[www.blog.runrun.it](http://www.blog.runrun.it)>. Acesso em: 03 de ago. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cotez, 2007.



SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional:** compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.