



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EWERTON SOUZA CRISPINIANO**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
Abril de 2007**

**EWERTON SOUZA CRISPINIANO**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho Acadêmico Orientado (TAO) apresentado ao curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Campina Grande em cumprimento às exigências legais para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Edimar Barbosa

**CAMPINA GRANDE – PB  
2007**

**EWERTON SOUZA CRISPINIANO**

**AVALIAÇÃO DO NIVEL DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO.**

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Nota: \_\_\_\_\_

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Edimar Barbosa (MSc)  
(Presidente - Orientador)**

---

**Profa. Maria Aldano de França(MSc)  
(2º Membro)**

---

**Prof. Danilo de Oliveira Aleixo (Esp)  
(3º Membro)**

## **Agradecimentos**

*A Deus, Toda Glória e toda honra pelo simples fato de ter feito de uma pessoa Simples um vitorioso na Terra, a Ele todo a minha gratidão por nunca ter desistido da minha vida e sempre acreditado em mim, mesmo nas horas de insucesso e fracasso, a Ti Senhor da Glória a minha expressão de Amor eterno.*

*Aos meus pais, **Edvaldo** e **Maria das Neves**, por estarem sempre ao meu lado incentivando-me a estudar.*

*Ao Meu Professor Orientador **Edimar**, pela competência profissional na orientação prestada.*

*A todos os meus **professores de graduação**, pela transmissão de seus conhecimentos.*

*Ao **Garden Hotel**. e todos que fazem parte dela, principalmente os que me ofereceram apoio e amizade durante o meu Trabalho.*

*A todos os meus **parentes, amigos e amigas, Isolda e Ana Paula** que me ajudaram e incentivaram no decorrer do meu curso e durante a elaboração desse trabalho, me dando “boas dicas” e sugestões.*

*A todos aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram nesta conquista.*

**Muito Obrigada!**

*"Plante seu jardim e decore sua alma, ao invés de esperar que alguém lhe traga flores. E você aprende que realmente pode suportar, que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida!"*

*(William Shakespeare)*

## RESUMO

O objetivo primordial desse estudo é avaliar o clima organizacional do Garden Hotel, Campina Grande – PB. Iniciou-se a abordagem com estudo com as definições de Gestão de Pessoas e Clima Organizacional, onde se destaca a potencialidade do capital humano para o crescimento e competitividade da organização. Posteriormente, foi inserida a descrição da organização selecionada e a pesquisa de campo na unidade, procurando avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às práticas de recursos humanos. O estudo do clima organizacional representa uma importante oportunidade para analisar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, e os reflexos das políticas de recursos humanos adotadas pela organização. O instrumento para a coleta de dados foi o questionário, composto por 31 questões, todas objetivas, e dividido em duas partes, a primeira parte foi composta pelo questionário sócio-econômico contendo 10 questões e a segunda parte, da pesquisa de clima organizacional, foi composta por 21 questões que enfocaram as seguintes dimensões; perspectiva de carreira, estrutura organizacional/ filosofia de gestão, processo de comunicação, relacionamento com a comunidade, relacionamento no ambiente de trabalho, estilo/ qualidade de chefia e natureza do trabalho realizado. As dimensões foram mensuradas através da Escala de Likert composta de cinco categorias: concordo totalmente, concordo, neutralidade, discordo e discordo totalmente. Com base na análise de dados colhidas na pesquisa, foi detectado que os colaboradores do Garden Hotel. Campina Grande - PB demonstram bastante satisfação com a organização, evidenciando dessa forma, que o clima na empresa influencia o comportamento de seus colaboradores de forma “boa” e “saudável”.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Capital Humano.

## **ABSTRACT**

The objective of the present study is to evaluate the organizational climate of Garden Hotel, unit Campina Grande - PB. One initiated the study with the revision of the definitions of Management of People and Organizational Climate, where if it detaches the valuation of the human capital for the growth and competitiveness of the organizations. Later, it was carried through the description of the selected organization and the research of field in the unit, having searched to evaluate the satisfaction of the collaborators in relation to the practical ones of human resources. The study of the organizational climate it represents an important chance to analyze the satisfaction of the people in the environment of work, and the consequences of the politics of human resources adopted by the organization. The instrument for the collection of data was the questionnaire, composition for 31 questions, all objective, and divided in two parts, the first part was composed for the partner-economic questionnaire contends 10 questions and the second part, of the research of organizational climate, was composed for 21 questions that had focused the following dimensions, perspective of career, structure organizacional/management philosophy, process of communication, relationship with the community, relationship in the work environment, style quality of commands and nature of the carried through work. The dimensions had been mensuradas through Escala de composed Likert of five categories: I agree total, I agree, neutrality, I disagree and I disagree total. On the basis of the analysis of data harvested in the research, was detected that the collaborators of Garden Hotel., unit Campina Grande - PB demonstrate satisfaction with the organization, evidencing of this form sufficiently, that the climate in the company influences the behavior of its collaborators of good” and “healthful” form “.

Key word: organizational climate; management of people; human capital.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão de pessoas nas organizações. ....	23
Figura 2: Fatores determinantes do clima organizacional. ....	28
Figura 3: Pirâmide de Maslow. ....	36
Figura 4: Logomarca da empresa Garden Hotel ....	55
Figura 5: Escala de preposições de Likert.....	64



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Colaboradores pesquisados, por sexo .....	69
Tabela 2: Distribuição dos respondentes segundo a idade .....	70
Tabela 3: Colaborador entrevistado, por grau de escolaridade.....	71
Tabela 4: Colaborador entrevistado, quanto ao estado civil.....	72
Tabela 5: Colaborador entrevistado, quanto ao cargo que ocupa. ....	73
Tabela 6: Tempo de serviço do entrevistado na empresa. ....	74
Tabela 7: Perspectiva de seguir carreira profissional na empresa. ....	75
Tabela 8: Estrutura organizacional/filosofia da gestão .....	76
Tabela 9: Processo de comunicação interna.....	78
Tabela 10: Nível de relacionamento com a comunidade. ....	79
Tabela 11: Relacionamento no ambiente de trabalho. ....	81
Tabela 12: Estilo/Qualidade de chefia. ....	82
Tabela 13: Natureza do trabalho realizado.....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Colaboradores pesquisados, por sexo.....	69
Gráfico 2: Colaborador entrevistado, por faixa etária. ....	70
Gráfico 3: Colaboradores entrevistado, por grau de escolaridade. ....	71
Gráfico 4: Estado civil dos entrevistados.....	72
Gráfico 5: Cargos que os entrevistados ocupam na empresa. ....	73
Gráfico 6: Tempo de serviço dos entrevistados na empresa.....	74
Gráfico 7: Perspectiva de seguir carreira profissional na empresa. ....	75
Gráfico 8: Estrutura organizacional/filosofia de gestão. ....	77
Gráfico 9: Processo de comunicação interna. ....	79
Gráfico 10: Nível de relacionamento com a comunidade. ....	80
Gráfico 11: Relacionamento no ambiente de trabalho. ....	81
Gráfico 12: Estilo/qualidade de chefia .....	82
Gráfico 13: Natureza do trabalho realizado.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas que a área de RH passou ao longo dos anos. ....	21
Quadro 2: Dimensões pesquisadas. ....	65

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 O PROBLEMA OBJETO DA PESQUISA .....	17
1.4 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	17
1.4.1 Hipótese Geral .....	17
1.5 OBJETIVOS .....	18
1.5.1 Objetivo Geral .....	18
1.5.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.1.1 A Organização e as Pessoas .....	22
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	24
2.2.1 Definição .....	24
2.2.2 Por que avaliar o clima organizacional .....	26
2.2.3 Como se manifesta o clima organizacional .....	27
2.2.4 Modelos de clima organizacional.....	28
2.2.4.1 <i>Modelo de Litwin e Stringer</i> .....	29
2.2.4.2 <i>Modelo de Sbragia</i> .....	29
2.2.4.3 <i>Modelo de Coda</i> .....	31
2.2.4.4 <i>Modelo de “Tachizawa”</i> .....	32
2.2.5 Tipos de clima organizacional .....	33
2.2.6 Variáveis que afetam o clima organizacional .....	34
2.2.6.1 <i>Motivação</i> .....	35
2.2.6.2 <i>Liderança</i> .....	37
2.2.6.3 <i>Comunicação</i> .....	38
<b>CAPÍTULO 3 – A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>54</b>
3.1 RAZÃO SOCIAL .....	55
3.1.1 Nome fantasia .....	55

3.1.2 Logomarca .....	55
3.1.3 Endereço .....	55
3.1.4 Forma jurídica .....	55
3.1.5 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ .....	55
3.1.6 Inscrição municipal .....	56
3.1.7 Diretor geral da unidade .....	56
3.1.8 Ramo de atividade.....	56
3.1.9 Endereço eletrônico .....	56
3.1.10 Área de atuação .....	56
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	56
3.3 RECURSOS HUMANOS .....	59
3.4 MISSÃO .....	60
3.5 VISÃO .....	60
3.6 VALORES .....	60
3.7 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO .....	60
3.8 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO NA ORGANIZAÇÃO ....	61
<b>CAPÍTULO 4 – MATERIAIS E METODOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 O MÉTODO DA PESQUISA.....	63
4.2 PLANO DE VARIÁVEIS .....	64
4.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	65
4.4 AMOSTRA DA PESQUISA .....	65
4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	65
4.6 PRÉ-TESTE .....	66
4.7 COLETA DE DADOS .....	66
4.8 TRATAMENTO DOS DADOS .....	67
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
5.1. PERFIL DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS .....	69
5.1.1 Sexo .....	69
5.1.2 Faixa etária.....	70
5.1.3 Grau de escolaridade .....	71
5.1.4 Estado civil .....	72
5.1.5 Cargo que ocupa.....	73

5.1.6 Tempo de serviço na organização.....	74
5.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75
5.2.1 Variável I: Perspectiva de carreira.....	75
5.2.2 Variável II: Estrutura organizacional/filosofia de gestão .....	76
5.2.3 Variável III: Processo de comunicação.....	78
5.2.4 Variável IV: Relacionamento com a comunidade .....	79
5.2.5 Variável V: Relacionamento no ambiente de trabalho.....	81
5.2.6 Variável VI: Estilo/qualidade de chefia .....	82
5.2.7 Variável VII: Natureza do trabalho realizado .....	83
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÃO FINAL.....</b>	<b>85</b>
6.1 CONCLUSÕES .....	86
6.1.1 Quanto aos participantes e seus perfis .....	86
6.1.2 Quanto à avaliação do clima organizacional .....	87
6.2 RECOMENDAÇÃO FINAL .....	88
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>

## **APÊNDICE**

## **ANEXO**

# *Capítulo 1*

---

## *Introdução*

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Antes de explanar-se sobre clima organizacional é imprescindível conceituar o termo organização. Pode-se afirmar que organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo. Assim, pode-se compreender porque a definição etimológica do termo é *organom* = (órgão).

Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto realizar. No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e preponderantes nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

Confirmando essa visão Moscovici (1997) afirma que:

A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.

Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade. Neste sentido é que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional.

Para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar e estudar sua cultura e clima organizacional considerando o



contexto histórico e cultural em que ela está inserida. É mister pontuar que existe uma interferência real da cultura nacional, regional e até mesmo inter-regional na cultura da organização propriamente dita, que se dá nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização.

Nesse contexto, o presente trabalho de pesquisa foi realizado na empresa Garden Hotel, unidade Campina Grande – PB, e teve como objetivo analisar o clima organizacional da mesma.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. No primeiro, encontra-se a apresentação do tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura. Inicialmente introduziu-se o tema da gestão de pessoas – uma visão geral. Posteriormente, foram abordados os conceitos referentes ao tema pesquisado, no caso – clima organizacional.

No capítulo seguinte se apresenta as principais atividades desenvolvidas na organização, bem como, seus dados constitutivos.

No quarto capítulo abordou-se a metodologia utilizada em relação ao estudo proposto, detalhando-se o método da pesquisa realizada, o plano de variáveis, o universo da pesquisa, a amostra da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, o pré teste, a coleta de dados e o tratamento dos dados.

O quinto capítulo, apresenta os resultados da pesquisa de campo, através da apresentação de gráficos e tabelas e respectivas análises críticas.

Finalmente, o sexto capítulo apresenta, além das conclusões da pesquisa, algumas recomendações finais que, se implementadas, poderão trazer repercussões positivas no clima organizacional da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho apresenta relevância teórica por abordar o problema da possível dicotomia existente entre a teoria e a prática dos princípios relacionados com o clima organizacional envolvendo os recursos humanos da empresa objeto de estudo, adotando um modelo fundamentado na abordagem qualitativa e quantitativa de um estudo de caso.

Busca-se a veracidade de que um bom nível do clima constitui-se um diferencial de sucesso para as empresas. Diz-se popularmente que, quando pratica-se de forma coerente, àquilo que se prega, o discurso e a prática equivalem-se.

Portanto este trabalho, se justifica, pela contribuição que poderá trazer a empresa objeto de estudo, através da identificação dos pontos fortes e fracos do processo, cujo resultado pode ser traduzido na compreensão da importância da implementação de ações, cujos princípios partem do pressuposto de que todos são importantes para o sucesso da empresa.

### 1.3 O PROBLEMA OBJETO DA PESQUISA

Devido à crescente cobrança da sociedade pela melhoria dos serviços prestados pelas organizações e a necessidade de aproveitar de forma mais eficaz os seus recursos disponíveis, as empresas de modo geral definiram como uma das suas prioridades a modernização por meio da implementação de uma gestão de recursos humanos com qualidade.

Além do exposto acima a alta competitividade do mercado traduz em si a urgência de uma mudança na forma de gerir negócios nas organizações. No entanto existem muitas questões a serem respondidas quanto às adaptações metodológicas necessárias para a implementação do modelo de gestão pela qualidade total.

Neste trabalho, o problema de pesquisa está caracterizado então, em detectar os pontos fracos e fortes do processo, caracterizando fundamentalmente a prioridade que deve ser dada à coerência da aplicabilidade (ação) dos princípios de uma gestão dos recursos humanos que satisfaça a todos os coadjuvantes do processo, traduzida na melhoria do clima organizacional da empresa objeto de estudo.

### 1.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

#### 1.4.1 Hipótese Geral

O clima organizacional, em função das atividades realizadas pela empresa objeto de estudo, encontra-se adequado aos princípios estabelecidos pela

---

qualidade, de forma a satisfazer seus funcionários – leia-se, colaboradores, existindo desta maneira a concordância entre sua teoria e sua práxis.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo Geral

Caracterizar, buscando informações junto ao quadro funcional da empresa objeto de estudo, quanto à necessidade ou não, de uma revisão geral das práticas gerenciais e na gestão de recursos humanos, diagnosticando assim as possíveis coerências ou incoerências entre o discurso e a prática na implementação destes princípios, e a repercussão deste diagnóstico na eficácia da organização.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Mensurar o nível do clima organizacional, através da coleta de informações obtidas junto ao quadro funcional da empresa objeto de estudo, quanto à necessidade ou não, de uma revisão geral das práticas gerenciais e na gestão de seus recursos humanos;
- Identificar as possíveis repercussões deste diagnóstico na eficácia da organização.
- Demonstrar que ações visando à implementação de melhorias visando refletir no clima organizacional da empresa, somente poderão ser eficazes, se tiver o envolvimento de todos os membros da organização.

## *Capítulo 2*

---

### *Fundamentação Teórica*

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A administração de Recursos Humanos é o ramo da Administração que envolve as ações que tendo como maior objetivo integrar o trabalhador dentro da organização. A integração ressaltada pela maioria das organizações, passa a alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar, como o aumento da produtividade e do resultado dos colaboradores e a excelência na qualidade, sendo o maior contribuidor o capital humano, ou seja, as pessoas que constituem a organização.

Segundo Dessler (2003, p.2):

A Administração de Recursos Humanos refere-se as práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, a avaliação, a remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa. Entre estas práticas e políticas estão: Conduzir análise de cargo (determinar a natureza trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos, orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. E o que o gerente precisa saber sobre: oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas.

O surgimento desta área que objetiva estudar os recursos humanos deve em grande parte ao crescimento das organizações, que se tornaram maiores e mais complexas. Tal evolução fez com que as ações do RH ganhassem maior importância no contexto da Administração, mudando a própria denominação, que já foi chamada de “Gestão de Talentos Humanos”, “Gestão de Parceiros ou de Colaboradores”, “Gestão do Capital Humano”, “Administração do Capital Intelectual”, e que passou a se chamar de Gestão de Pessoas, ou também, Gestão do Capital Humano.

Para Gil (2001), a expressão “Gestão de Pessoas” vem a substituir Administração de Recursos Humanos. Esta denominação é a mais comum entre todas as expressões utilizadas, para designar o modo de interagir com as pessoas dentro da organização. Os motivos do uso desta nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é ainda muito restritivo, pois implica na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos,

ao lado de recursos materiais e financeiros, de forma que na Gestão de Pessoas, as pessoas são vistas como cooperadores ou como parceiros.

De acordo Chiavenato (1999) a ARH está se ajustando aos novos tempos e deixando de ser uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora para se tornar aberta, amigável, compartilhadora e descentralizada, deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas.

No quadro 1, abaixo, têm-se as três etapas que a área de RH passou ao longo dos anos:

<b>Características</b>	<b>Relações Industriais</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
<b>Formato do Trabalho</b>	Centralização total das operações no órgão de RH.	Responsabilidade de linha e função de staff.	Descentralização rumo aos gerentes e a suas equipes.
<b>Nível de Atuação</b>	Burocratizada e operacional. Rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégico no negócio.
<b>Comando da Ação</b>	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
<b>Tipo de Atividade</b>	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
<b>Principais Atividades</b>	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
<b>Missão da Área</b>	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Fonte: Chiavenato, 1999, p.35.

Quadro 1: Etapas que a área de RH passou ao longo dos anos.

As pessoas são os principais recursos de uma organização e passam a desempenhar um papel central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. Deste modo, as organizações estão focando seus colaboradores como um recurso produtivo, pois se tratam de seres pensantes, racionais, criativos e com valores.

Na visão de alguns autores o termo Gestão de Pessoas apresenta-se de diversas formas.

Segundo Gil (2001, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Conforme Chiavenato (1999, p.7) “A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e 3. As pessoas como parceiros da organização”.

Fisher e Fleury (1998), definem Gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

### 2.1.1 A Organização e as Pessoas

As organizações são formadas por um conjunto de pessoas, e dependem delas para atingir seu principal objetivo, o lucro, sobre produtos vendidos ou serviços prestados. Para alcançar este objetivo, ela deve ter bem delimitada a sua missão, e a partir dela, definir seu planejamento estratégico, que deve está sustentado pelas estratégias da Gestão de Pessoas.

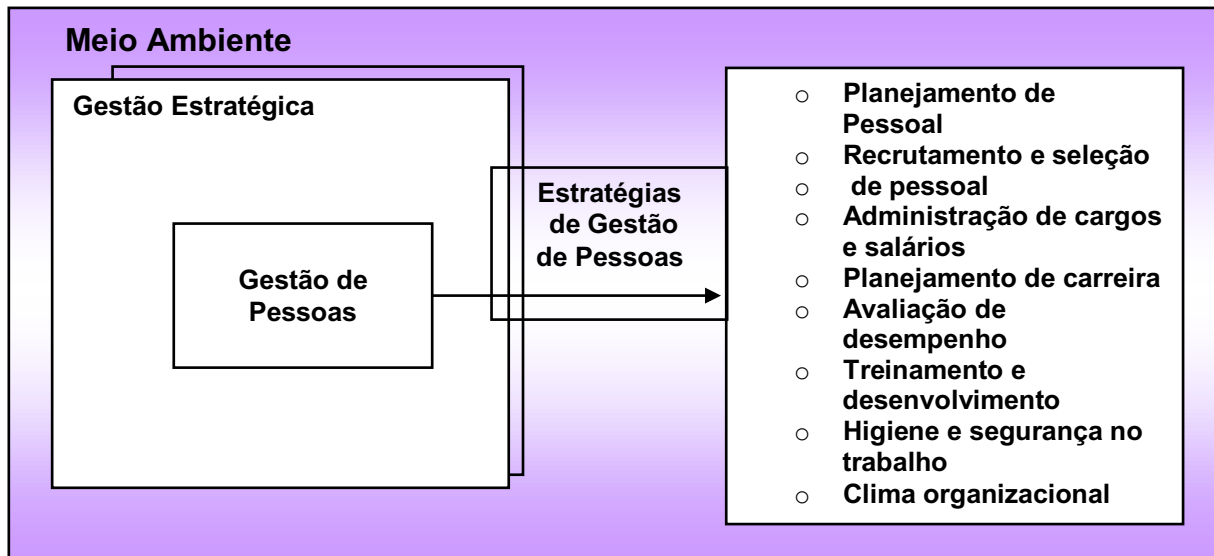
Segundo Chiavenato (1999, p.49) “A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”.

Quanto ao planejamento estratégico, Chiavenato (1999, p.59) afirma que “planejamento estratégico refere-se a maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários”.

A Gestão de Pessoas procura, através de sua atuação como área responsável pelas políticas de trabalho relacionadas ao comportamento humano, definir estratégias nas quais a empresa possa conciliar interesses individuais aos da organização.

Tachizawa (2001) propõe um modelo de Gestão de Pessoas pautado na sua interligação com a gestão estratégica da organização.

Na Figura 1, abaixo, estão ilustrados e descritos na seqüência as principais estratégias utilizadas na Gestão de Pessoas:



Fonte: Tachizawa, 2001, p.125.

Figura 1: Gestão de pessoas nas organizações.

- **Planejamento de Pessoal:** é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de determinado período de tempo (TACHIZAWA, 2001, p.129).
- **Recrutamento:** é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1999, p.92).
- **Seleção:** é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego (Idem, 1999, p.107).
- **Administração de Cargos e Salários:** a administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (TACHIZAWA, 2001, p.179).
- **Planejamento de Carreira:** é um processo contínuo de integração entre o empregado e a organização visando atender aos objetivos e interesses de



ambas as partes (Idem, p.197).

- **Avaliação de Desempenho:** é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e áreas específicas (MARRAS, 2001, p.173).
- **Treinamento:** é um processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos (IVANCEVICH *apud* CHIAVENATO, 1999, p.296).
- **Desenvolvimento:** é o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais), proporcionados pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano, incluindo três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999, p.323).
- **Higiene e Segurança no Trabalho:** visa basicamente garantir as condições adequadas à saúde e ao bem estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais, quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico (TACHIZAWA, 2001, p.229).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Definição

O trabalho ocupa grande parte do tempo na vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações, sendo assim, é importante desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a organização.

A Gestão de Pessoas tem como objetivo conciliar os interesses da organização (produtividade, eficiência, lucro e continuidade do negócio), com os interesses individuais (possibilidade de desenvolvimento, realização pessoal, participação e bem-estar pessoal).

De acordo com essa perspectiva, Chanlat afirma que:

A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura (1996, p.89).

A análise deste espaço pode ser realizada através do estudo do clima organizacional que permeia a organização, buscando diagnosticar a satisfação dos colaboradores e identificar quais são os fatores que os afetam negativamente e positivamente.

De acordo com Coda (1997), clima origina-se do grego Klima, e significa tendência, inclinação. O clima, assim, reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades das organizações e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores de eficiência organizacional.

Segundo Chiavenato (2004, p.75):

Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, as aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (grifo nosso).

Conforme Dias (2004), o clima organizacional é resultado da convivência diária entre os membros de uma organização e das suas percepções sobre o seu ambiente de trabalho, ele afirma que,

o clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho e o dia-a-dia da organização (p.185).

### 2.2.2 Porque avaliar o clima organizacional

As pessoas são os mais importantes recursos organizacionais, possuindo desejos, necessidades e aspirações, devendo a Gestão de Pessoas compreender, garantir e satisfazer os colaboradores através de estratégias que os mantenham motivados e satisfeitos.

Para que as organizações possam ter conhecimento de como anda a motivação dos seus colaboradores, é necessário que se realize um diagnóstico do seu clima organizacional pelo menos de dois em dois anos, pois este poderá identificar a qualidade do ambiente organizacional que é percebida pelos indivíduos das organizações e que influenciam seus comportamentos.

Pois se sabe que, o desempenho organizacional pode ser aumentado criando-se um clima que satisfaça as necessidades dos indivíduos da organização e ao mesmo tempo possa canalizar seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos organizacionais.

Tachizawa (2001) estabelece os objetivos de uma pesquisa de clima organizacional.

...estudar a cultura organizacional da empresa; avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos; medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização, analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados; verificar se existe integração entre os objetivos do empregados e os objetivos da organização; verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços; verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos; estudar as relações funcionais entre os empregados; analisar os padrões de produtividade; medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos (TACHIZAWA, 2001, p.242).

A avaliação do clima organizacional também possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos, que motivam ou afetam o comportamento dos indivíduos, influenciando assim os resultados obtidos.

### 2.2.3 Como se manifesta o clima organizacional

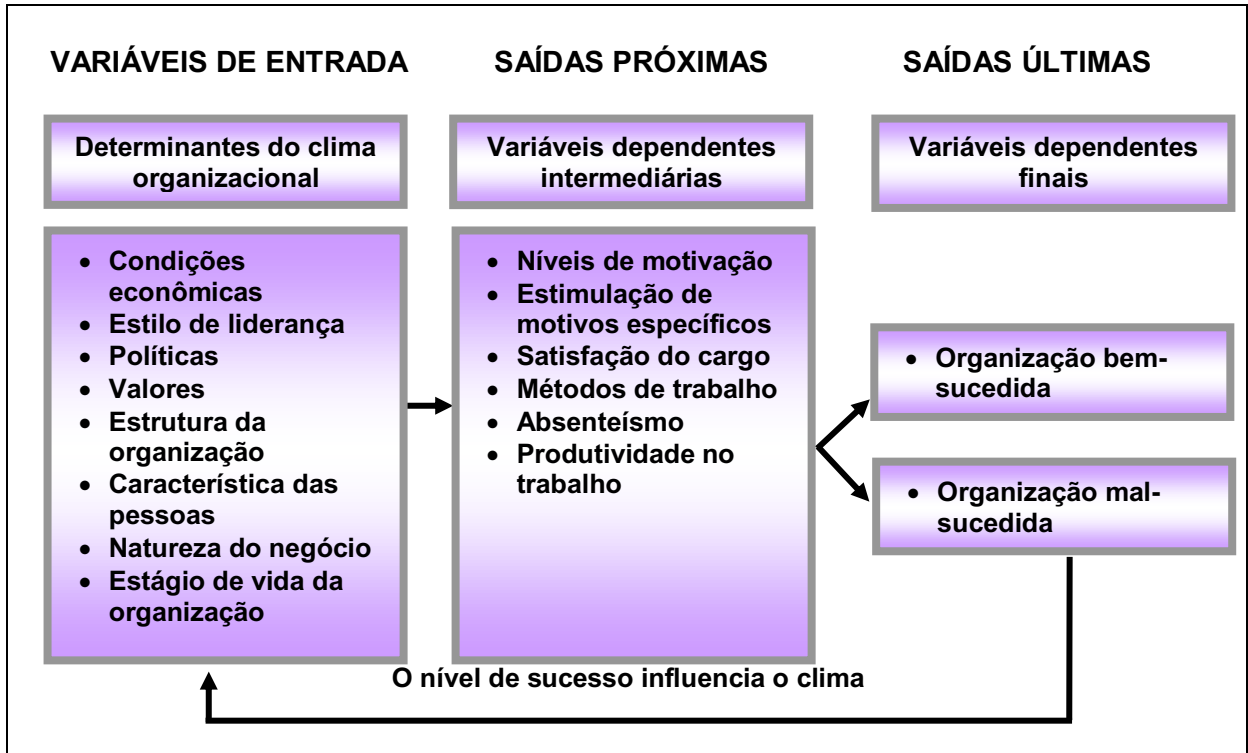
O clima organizacional pode ser percebido de acordo com as características com que cada colaborador se defronta nas suas transações com o ambiente organizacional e passa a percebê-lo em função de suas transações. De acordo com Souza (1978, p.38) “o clima é comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, as vezes, seja possível identificar algum deles”.

O clima refere-se diretamente com os aspectos internos da empresa que provocam diferentes espécies de motivação em seus participantes. Na visão de Katz e Kahn *apud* Tachizawa (2001, p.293-140),

o clima organizacional deriva de alguns fatores como: normas e valores do sistema formal e da reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal; histórias das disputas internas e externas da organização; perfil das pessoas atraídas e selecionadas; processo de trabalho e; percepção dos fatos.

Para Chiavenato (1994, p.524)

Climas organizacionais diferentes podem ser criados e desenvolvidos pela variação das condições econômicas, do estilo de liderança, políticas da empresa, etc. Alguns climas organizacionais podem ser criados em um curto espaço de tempo e suas características permanecem relativamente estáveis. Uma vez criado o clima organizacional passa a provocar poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação no cargo, absenteísmo, produtividade, etc.



Fonte: Chiavenato, 2003, p.107

Figura 2: Fatores determinantes do clima organizacional.

Nota-se a influência do clima no desempenho da organização, e como ele pode reagir de forma positiva ou negativa. Podendo também ser percebido de forma saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador, etc., ou seja, de acordo com as características que cada colaborador se defronta nas suas transações com o ambiente organizacional.

#### 2.2.4 Modelos de estudo de clima organizacional

O instrumento utilizado para avaliar o clima organizacional é a “pesquisa de clima”, cujo objetivo é levantar opiniões acerca da percepção e representação da realidade da organização.

Alguns dos modelos desenvolvidos para o estudo do clima organizacional e que propõem diferentes fatores e variáveis para mensuração do clima são apresentados a seguir.

#### 2.2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo proposto por Litwin e Stringer (*apud* Santos, 1983) para medir o clima organizacional apresenta 6 fatores.

- a) Estrutura: representa o sentimento dos trabalhadores em relação as restrições em suas situações de trabalho, como por exemplo, as regras, procedimentos, regulamentos, etc.;
- b) Responsabilidade: é o sentimento de ser seu próprio chefe, não havendo uma dupla supervisão em suas decisões;
- c) Riscos: é os sentidos de arriscar os desafios impostos pelo trabalho;
- d) Recompensa: refere-se ao sentimento de ser recompensado por um bom trabalho; a ênfase nas recompensas *versus* as críticas e as punições;
- e) Calor e apoio: sentimento de ajuda mútua e companheirismo que prevalecem no local de trabalho;
- f) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos; a ênfase calcada sobre diferenças aqui e agora.

#### 2.2.4.2 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), propôs um modelo que envolve 20 fatores:

- a) Estado de tensão: refere-se ao grau de lógica e racionalidade *versus* as emoções presentes nas ações das pessoas;
- b) Conformidade exigida: descreve o grau de flexibilidade de ação que os colaboradores possuem na organização e descreve o grau de conscientização que a organização dá para o cumprimento das normas e regulamentos formais;
- c) Ênfase na participação: grau de envolvimento das pessoas dentro da organização no processo decisório e da aceitação de idéias e sugestões;
- d) Proximidade da supervisão: descreve como é feito o controle pelo supervisor e o grau de autonomia que as pessoas possuem para fixarem seus métodos de trabalho;
- e) Consideração humana: descreve a forma como a empresa trata seus membros, ou seja, o grau de humanidade existente na empresa.

- 
- f) Adequação da estrutura: descreve as práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação existentes e que facilitam as ações das pessoas no contexto organizacional;
  - g) Autonomia presente: descreve o grau de liberdade que as pessoas possuem para tomarem suas próprias decisões;
  - h) Recompensas proporcionais: indica quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que realizam e quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
  - i) Prestígio obtido: descreve a percepção que as pessoas possuem sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
  - j) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns em relação aos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
  - k) Padrões enfatizados: descreve a ênfase que é dada as metas e aos padrões de desempenho;
  - l) Atitude frente a conflitos: descreve o grau com que as pessoas estão dispostas a considerar diferentes opiniões e saberem “levantar o problema” antes de ignorá-lo;
  - m) Sentimento de identidade: descreve o valor que as pessoas dão a organização da qual fazem parte;
  - n) Tolerância existente: indica como os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
  - o) Clareza percebida: refere-se ao grau de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
  - p) Justiça predominante: descreve o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
  - q) Condições de progresso: descreve a ênfase que a organização disponibiliza aos seus colaboradores; oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional;
  - r) Apoio logístico: descreve o grau de apoio que a organização provê a seus funcionários, ou seja, os recursos necessários para um bom desempenho;

- s) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto o desempenho e os esforços diferenciados são valorizados e reconhecidos pela organização;
- t) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e punição.

#### 2.2.4.3 Modelo de “Coda”

Coda (1997) através da realização de estudos do Clima Organizacional junto a cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte dos setores público e privado identificou a presença de dez fatores comuns:

- a) Liderança: descreve o grau de orientação e feedback oferecidos pelos chefes aos seus subordinados sobre o seu desempenho individual;
- b) Compensação: descreve o equilíbrio do pacote de remuneração adotado pela empresa, amplitude dos benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
- c) Maturidade empresarial: grau de compreensão dos membros da organização sobre o mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; valorização de altos padrões de desempenho;
- d) Colaboração entre áreas funcionais: importância do respeito e integração entre diversas áreas funcionais para atingir os objetivos da organização;
- e) Valorização profissional: estímulo a formação e desenvolvimento dos talentos internos; disponibilização de oportunidades de crescimento e promoção; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
- f) Identificação com a empresa: motivação da equipe em busca de objetivos mútuos com o sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
- g) Processo de comunicação: informações disponibilizadas de forma clara facilitando o bom desenvolvimento e integração das pessoas dentro da organização;
- h) Sentido de trabalho: utilidade e importância do trabalho realizado para os objetivos da organização;



- i) Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
- j) Acesso: grau de acesso ao longo da carreira a outros tipos de trabalhos.

#### 2.2.4.4 Modelo de “Tachizawa”

Baseado nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (2000), Tachizawa (2001) apresenta os seguintes fatores relacionados ao clima organizacional:

- a) Liderança: liderança da alta direção, valores da instituição referentes à qualidade e responsabilidade comunitária;
- b) Informação e análise: abrangência dos dados sobre qualidade, comparações com a concorrência e referenciais de excelência, análise dos dados sobre qualidade;
- c) Planejamento estratégico para a qualidade: metas e planos para a qualidade;
- d) Gestão de Pessoas: envolvimento dos funcionários, educação e treinamento em qualidade, avaliação e reconhecimento do desempenho dos empregados, bem estar e moral do pessoal;
- e) Garantia da Qualidade de Produtos e Serviços: projeto e penetração no mercado de produtos e serviços, controle da qualidade de processos, melhoria contínua de processos, avaliação da qualidade, documentação, qualidade de processo do negócio e dos serviços de apoio, qualidade dos fornecedores;
- f) Resultados Obtidos quanto à Qualidade: de produtos e serviços, do processo de negócios, de operações e serviços de apoio, de fornecedores;
- g) Satisfação do Cliente: identificação das exigências e expectativas do cliente, gestão e relacionamento com os clientes, padrões de serviços aos clientes, compromisso com os clientes, atendimento de reclamações visando a melhoria da qualidade, determinação da satisfação do cliente.

Conforme Coda (1997, p.101), "uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das

variáveis formadoras desse conceito". São os indicadores que traduzem a realidade e possibilitam o mapeamento do ambiente organizacional.

### 2.2.5 Tipos de clima organizacional

O clima organizacional pode ser classificado e caracterizado de diversas formas, como por exemplo: saudável, doentio, satisfatório, insatisfatório, alto, baixo, excelente, ruim, acolhedor, caloroso, frio, favorável, desfavorável, etc., estando todos ligados diretamente a expressão dos sentimentos dos colaboradores perante as organizações na qual trabalham.

Luz (1995) classifica o clima organizacional como sendo:

- **Bom** – aquele onde as atitudes positivas são predominantes, e dão ao ambiente de trabalho uma tônica agradável, como alegria, confiança, dedicação, motivação, participação, satisfação e colaboração entre os participantes.
- **Ruim** – é quando os colaboradores se sentem insatisfeitos perante as atitudes organizacionais, predominando um sentimento negativo, gerando resistência, discórdias, tensões, agressividade, desinteresses pelo cumprimento das funções, etc.
- **Neutro** – quando na organização se manifestam atitudes positivas e negativas na mesma intensidade, havendo um equilíbrio entre os sentimentos bons e ruins.

Para Chiavenato (2004, p.75) o clima organizacional pode ser classificado como:

[...] favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado (CHIAVENATO, 2004, p.75).

Conforme Chiavenato (2003) o clima organizacional ainda depende de seis dimensões:

- **Estrutura da Organização:** que afeta os sentimentos das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc.;

- **Responsabilidades:** que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependências nem dupla verificação em suas decisões;
- **Riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- **Recompensas:** conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- **Calor e apoio:** o sentimento de *boa camaradagem* geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- **Conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no *aqui e agora*.

#### 2.2.6 Variáveis que afetam o clima organizacional

Chiavenato (2002, p.525) classifica três variáveis que afetam diretamente o clima organizacional, podendo ser classificadas da seguinte forma:

**1) Variáveis de Entrada:** são fatores determinantes do clima como: condições econômicas, estilo de liderança, políticas da empresa, estrutura organizacional, características dos participantes, ramo de atividade, estágio da vida da empresa.

**2) Variáveis Dependentes Intermediárias:** estas resultam dos fenômenos provocados pelos fatores descritos nas variáveis de entrada, são as chamadas saídas intermediárias, como o nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho.

**3) Variáveis Dependentes Finais:** são os fenômenos gerados pelas variáveis anteriores que decidirão o estado final (saídas finais) da empresa, isto é, se ela será bem ou mal sucedida.

### 2.2.6.1 Motivação

A motivação é um dos elementos básicos formadores do clima organizacional agindo como um indicador do nível de satisfação, ou insatisfação, experimentado pelos funcionários no trabalho.

Archer (1997, p.24) define motivação como:

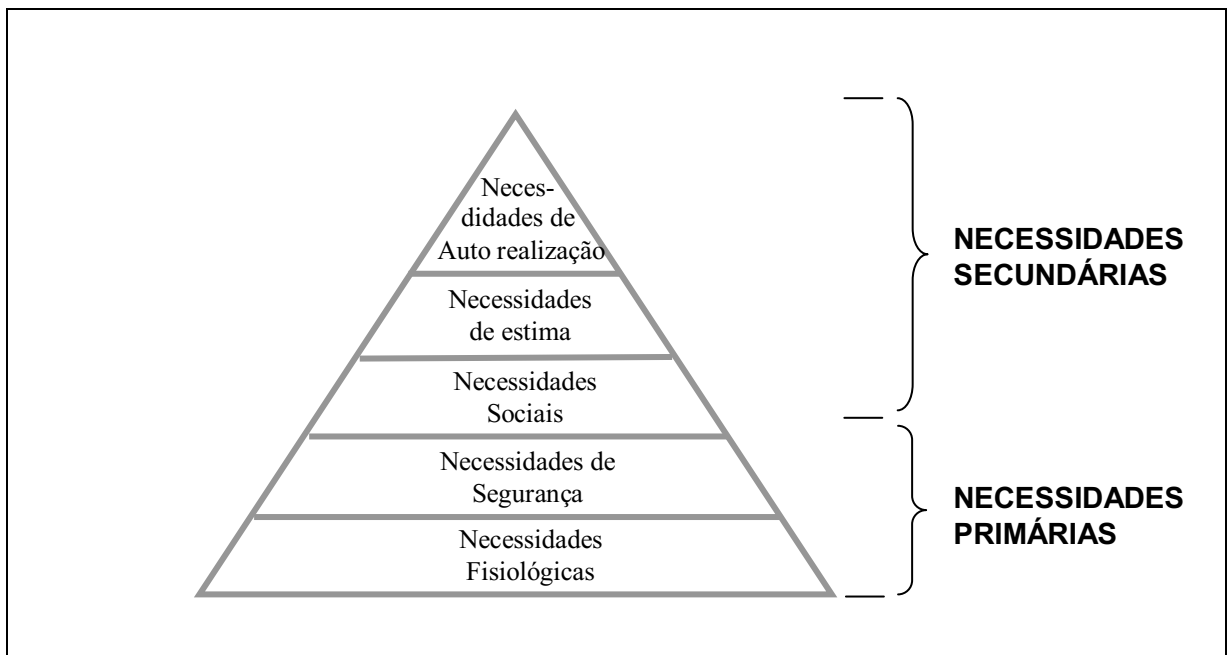
[...] uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Satisfação é um atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.

É necessário separar motivação de satisfação no ambiente de trabalho. Para o autor, motivação está ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho, tendo como principal fator à necessidade. A satisfação está ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento e diversas outras condições que precisam ser atendidas.

Maslow (*apud* CHIAVENATO 2002), propôs que as necessidades perseguidas pelos indivíduos são universais, organizando-se de forma hierarquicamente seqüencial. Essa hierarquia compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem-estar físico, até aquelas de ordem mais superior, que envolvem a auto-realização ou a busca da individuação.

Dando origem a hierarquia das necessidades, representada através de uma espécie de pirâmide dividida em dois tipos de necessidades. As duas primeiras segundo Maslow pertencem ao nível baixo, e são satisfeitas externamente. As demais pertencem ao nível alto e são satisfeitas internamente.

Na Figura 3, a seguir, tem-se a pirâmide que representa as necessidades dos indivíduos, de forma hierárquica:



Fonte: Chiavenato, 1994, p. 506.

Figura 3: Pirâmide de Maslow.

Frederick Herzberg formulou a teoria de dos dois fatores, onde a motivação é tratada na polaridade, sem nenhum *continuum* entre elas. O autor, após uma pesquisa junto a um grupo de pessoas, concluiu que a situação nas quais elas se sentiam bem eram substancialmente diferentes daquelas nas quais se sentiam mal. Os fatores que contribuíram para a insatisfação foram chamados de fatores de higiene (salário, supervisão, segurança, etc.), pois mesmo eliminados, possuem características extrínsecas e não geram satisfação no trabalho. Os fatores motivacionais, de característica intrínseca foram classificados como necessidade de realização, reconhecimento, progresso, crescimento, entre outros. Segundo Herzberg, “a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório” (ROBBINS, 2002, p.155).

As teorias sobre motivação no trabalho devem ser analisadas segundo uma abordagem contextualizada das situações e do ambiente.

A motivação é inerente a cada ser humano, não podendo ser transmitida ou repassada de um ser para outro, ou seja, cada pessoa tem seus próprios motivos para se manter motivada, o que os gestores organizacionais precisam é encontrar meios de conciliar as aspirações e interesses individuais de cada colaborador com os interesses da organização.

### 2.2.6.2 Liderança

Cada pessoa é única, com suas próprias características de personalidade, habilidades e talentos. Para que as pessoas possam trabalhar de forma satisfatória, em equipe, elas precisam de uma liderança que possa direcionar suas atividades para o cumprimento das metas estabelecidas.

Para Davis e Newstron (2001, p.150):

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. (DAVIS & NEWSTRON, 2001, p.150).

A motivação no ambiente organizacional também envolve o relacionamento entre os líderes e seus liderados. O líder só pode exercer seu papel quando seu seguidor percebe nele um comportamento de liderança que os ajude alcançar seus objetivos reduzindo suas incertezas, e possibilite um relacionamento mais harmonioso entre eles.

Para Chiavenato (1994) a definição de liderança envolve duas dimensões, a primeira, é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que deve ser feito, e a segunda, é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos pessoais e necessidades. Dessa forma, o líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a fazerem o que deve ser feito, e seus seguidores devem reconhecer nele um meio de satisfazer suas próprias aspirações.

Morgan e Smircich (1970) apontam quatro aspectos importantes da liderança:

1. A liderança é essencialmente um processo social definido através de interação;
2. A liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado;
3. A liderança envolve um relacionamento de dependência no qual os indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros;

4. A emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

Dessa forma a liderança é retratada como um fenômeno hierárquico, onde as organizações dão a forma e as características emergentes dos líderes em seus papéis, relacionamento e regras, e fazem com que seu relacionamento com as pessoas seja duradouro e agradável.

Um bom líder não deve apenas ser capaz de ajudar as pessoas no cumprimento de seus objetivos, mas também de administrar as diferenças e conflitos entre elas, uma vez que todos são diferentes entre si, traduzir de forma clara as normas, políticas e valores da organização. É de responsabilidade do líder o sucesso ou o fracasso da organização, pois estes serão resultado de sua atuação.

#### 2.2.6.3 Comunicação

Um dos mais importantes processos que constituem a base para o desenvolvimento das atividades dentro da organização é a comunicação.

A comunicação envolve a troca de fatos, emoções, idéias e opiniões entre duas ou mais pessoas, por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens, servindo como um meio para um membro da organização partilhar informações com outro.

Para Chiavenato (1999) a comunicação representa uma das maiores forças da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum, e argumenta ainda que é através do processo de comunicação que o sistema cooperativo se torna dinâmico, facilitando a tomada das decisões e refletindo no clima do ambiente organizacional.

De acordo com Hall (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.61), “As estruturas organizacionais, com sua variedade de tamanhos, a sofisticação tecnológica e os graus de complexidade e formalização estão desenhados para serem manipuladores de informações ou de evoluir para que assim se transformem”, desta forma, as organizações, independente da sua estrutura, devem proporcionar um ambiente onde o processo de comunicação possa chegar ao alcance de todos.

As organizações devem tratar o processo de comunicação como uma necessidade que se impõe com a evolução do processo de produção, pois grande parte do sucesso de uma organização depende de como as informações são transmitidas para as pessoas.

### **Indicadores de dimensões de clima organizacional**

#### **a) Perspectiva de Carreira**

- Sei que minhas expectativas de carreira nesta empresa serão atendidas.
- As oportunidades de promoção são boas nesta empresa.
- Sinto que minhas qualidades e treinamento aumentam a possibilidade de promoção.
- Tenho expectativas de progresso rápido nesta organização.
- Nesta organização é fácil satisfazer expectativas de progresso e crescimento pessoal.
- Os chefes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da organização.
- O critério de maior ponderação nesta empresa para progresso de carreira é a competência técnica.
- Sinto que tenho bastante oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.
- A empresa oferece a seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional. Atendendo suas aspirações e expectativas de progresso.
- Nesta empresa, as pessoas têm possibilidade de desenvolver suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecidas que possam ocupar.
- Estou fazendo progressos satisfatórios em relação às minhas metas profissionais.
- Meu cargo atual está me ajudando a atingir minhas metas profissionais.

#### **b) Estrutura Organizacional/Filosofia de Gestão**

- A empresa procura adotar uma estrutura em que o peso da hierarquia seja o menor possível e que permita garantir os dois fatores de sucesso: rapidez e



qualidade.

- A racionalização de procedimentos não burocratiza o fluxo de atividades, principalmente nas áreas operacionais.
- Há uma clara definição de papéis e de quem responde a quem.
- Não há dúvidas sobre a verdadeira proposta da cúpula no que diz respeito à filosofia de gestão desta empresa.
- A empresa combina convenientemente flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação.
- A filosofia de administração nesta empresa é nitidamente participativa.
- A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras.
- As decisões não passam por um processo de aprovação de muitos níveis, de forma que os executores nunca se sentem também responsáveis pelas mesmas.
- A empresa delega responsabilidades aos seus funcionários para realizar sua parte nos objetivos da organização.
- Os integrantes desta empresa sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos superiores a cada etapa do trabalho.
- Nesta empresa os níveis de responsabilidade e de autoridade dos diferentes cargos são adequados.
- A autoridade dos chefes é adequada ao nível de responsabilidade que lhes é atribuído.
- De um modo geral, a amplitude de supervisão (nº. de subordinados) das chefias é compatível ao exercício de uma boa administração.
- Há um adequado volume de decisões tomado por níveis hierárquicos inferiores, não existindo uma excessiva centralização na cúpula gerencial.
- A autoridade e responsabilidade dos chefes estão claramente definidas e divulgadas no âmbito da organização.
- A estrutura organizacional e funcional a empresa é consistente com seus objetivos.
- A empresa adota normas e procedimentos para a realização das tarefas que são flexíveis e permitem aos indivíduos o exercício da iniciativa.
- Cada unidade técnica conta com os recursos de apoio administrativo e de

infra-estrutura necessários à execução dos trabalhos.

### **c) Identificação com a Empresa**

- As pessoas se sentem orgulhosas de trabalhar para esta empresa.
- As pessoas que trabalham aqui não estão mais preocupadas com seus interesses particulares do que com os objetivos da empresa.
- O estilo de administração adotado pela empresa influencia de modo positivo o comportamento dos seus empregados em relação ao trabalho que executam.
- Há alguma coisa em trabalhar para esta empresa que motiva muito as pessoas a fazerem o melhor delas em benefício da empresa.
- Sinto-me parte integrante desta empresa.
- Esta empresa é um bom lugar para se trabalhar.
- Aquilo que aconteceu com esta empresa é realmente importante para mim.
- A empresa na qual trabalho não é uma empresa como qualquer outra.
- Não trabalho nesta empresa somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.
- Não penso em pedir demissão de meu emprego nesta empresa.
- Se um grande amigo meu estivesse interessado em conseguir um emprego nesta empresa eu o incentivaria.
- Aprendi muitas coisas nesta empresa que ajudaram em minha vida particular.
- A empresa jamais abandonou suas origens e atua em campos onde realmente se acha capacitada.
- A empresa apresenta uma firme disposição a agir e a fazer as coisas até o fim.
- Mesmo quando a empresa é analisada em seu processo decisório ela não tende a ficar paralisada.
- A empresa possui e cultiva valores fortes que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos.
- A empresa considera de fato que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.
- Os níveis de motivação para o trabalho nesta empresa são altos.
- Vou sempre satisfeito para meu trabalho.

**d) Processo de Comunicação**

- As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.
- Meu chefe se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em nossa área.
- As informações não se perdem e há “feedback” sobre o andamento dos processos e consultas.
- Os funcionários são informados sobre as razões do não cumprimento dos objetivos.
- Os funcionários são consultados para estabelecer as metas a serem atingidas.
- As informações escritas são claras e compreensíveis.
- A comunicação verbal é facilmente compreendida.
- As informações (mensagens) chegam rapidamente ao seu destino.
- A comunicação é suficientemente rápida para as necessidades do serviço.
- A comunicação proporciona uma visão integrada da organização.
- A comunicação tem evitado sobrecarga das chefias.
- A comunicação é confiável.
- A comunicação tem proporcionado aos funcionários toda a informação que eles necessitam para o desempenho de suas funções.
- A comunicação tem evitado conflitos e antagonismo.
- O conteúdo das ordens é claro e completo.
- Os subordinados são mantidos informados sobre os assuntos diretamente relacionados ao seu trabalho.
- As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.
- As decisões são anunciadas prontamente.
- As pessoas recebem “feedback” da comunicação.
- As ordens recebidas vêm acompanhadas das informações necessárias à execução do trabalho.
- As comunicações anteriores são levadas em consideração
- A comunicação reflete os objetivos de curto e longo prazo da empresa.

**e) Reconhecimento Provido**

- A posição que ocupo na empresa tem um grau de prestígio interno adequado.
- As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.
- Sempre há uma forma de reconhecimento para os funcionários quando dos objetivos atingidos.
- Nesta empresa as tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.
- Em relação a outra empresas, aqui os empregados são considerados mais importantes do que faturamento, produção e lucros.
- As pessoas são pagas de acordo com o valor que têm para a empresa.
- A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores estimulantes.
- O bom desempenho é considerado como critério de aumento salarial.
- As pessoas são reconhecidas por um bom trabalho. Um desempenho ou uma atuação acima do padrão é valorizado pela empresa.

**f) Relacionamento com a Comunidade**

- Trabalhar nesta empresa faz com que meus amigos e vizinhos me respeitem.
- O tipo de trabalho que faço é visto como importante por amigos e vizinhos.
- A empresa procura garantir uma abertura tal que cada um dos seus membros compreende perfeitamente a pressão do mercado, dos concorrentes e as expectativas dos clientes.
- A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para melhor atender suas necessidades.
- Meu trabalho propicia reconhecimento pela comunidade onde vivo.
- A empresa tem ajudado a fazer da cidade onde trabalho um melhor lugar para se viver.
- A empresa onde trabalho tem uma boa imagem junto à comunidade local.
- Estou plenamente satisfeito com a cidade onde trabalho.
- Esta empresa interfere de modo positivo no ambiente onde se instala.
- Esta empresa preocupa-se com a preservação do meio ambiente nas regiões

onde se instala.

- A empresa fornece à comunidade informações suficientes sobre suas atividades e objetivos.
- Esta empresa está à frente de suas concorrentes em muitos aspectos.
- Esta empresa inspira segurança e confiabilidade na comunidade onde se instala.

#### **g) Relacionamento Interdivisivo**

- As áreas da empresa não entram em conflito por não conhecerem bem seus limites ou, então, por não respeitarem seus limites.
- Os vários departamentos atuam de forma integrada, principalmente em situações de urgência.
- Os vários departamentos colaboram estreitamente entre si para atender os objetivos de toda a empresa.
- As pessoas na empresa estão preocupadas mais com a defesa de seus territórios do que com o intercâmbio para gerar novas idéias.
- A divisão de áreas enfatizando a especialização não causa um sentimento de perda de importância, colaborando para que se perca a visão do todo.
- Tenho bastante oportunidade para trabalhar com os departamentos na solução de problemas relacionados com o trabalho.
- Não existe desconfiança entre as áreas, quase não havendo necessidade de documento de comprovação.
- A forma de agir entre os diferentes departamentos é integrada e compatível à filosofia de gestão adotada pela empresa.
- Tenho conhecimento suficiente da relação entre meu trabalho e de colegas de outros setores da empresa.
- Os cargos nesta empresa estão claramente definidos e logicamente estruturados dentro de cada área.
- Há clareza sobre quem é o responsável formal pela tomada de decisão em casos de trabalho executados conjuntamente por diferentes áreas.
- A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre as áreas.

- O grau de coordenação entre as atividades dos departamentos permite o bom andamento dos trabalhos.

#### **h) Relacionamento no Ambiente de Trabalho**

- O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável; somos uma “grande família”.
- Nesta empresa as pessoas se esforçam para executar um trabalho de alta qualidade.
- O ambiente de trabalho facilita o diálogo entre as pessoas.
- Nesta unidade sou tratado com dignidade e respeito.
- No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e idéias das pessoas que aqui trabalham.
- A solidariedade com relação a problemas pessoais é característica marcante em meu grupo de trabalho.
- As pessoas estão dispostas a trabalhar em equipe para cumprir suas tarefas. A integração profissional entre os funcionários é valorizada.
- A empresa procura fazer com que as relações entre os indivíduos e entre os grupos permitam que cada pessoa possa contribuir com todo seu potencial e as suas capacidades.
- As pessoas no meu grupo de trabalho encorajam-se mutuamente a trabalhar juntas.
- Os membros do meu grupo de trabalho confiam uns nos outros.
- Se eu tiver problemas no trabalho posso contar com a ajuda de meus companheiros.
- Há um grande espírito de equipe no meu grupo de trabalho.
- A competição entre pessoas ou grupos na empresa é valorizada como forma de estimular a criatividade e melhorar o desempenho profissional.
- As pessoas se sentem tratadas como seres humanos. A amizade e apoio mútuos são valorizados na empresa. Há calor humano nesta empresa.
- As pessoas estão dispostas a ouvir e considerar as diferentes opiniões na empresa.
- Em situações de conflito, as pessoas preferem “levantar o problema” em

busca de soluções adequadas, ao invés de ignorá-lo ou de tomar atitudes autoritárias.

- A empresa procura elaborar um projeto compartilhado, isto é, um projeto de empresa cuja concepção é de todos os seus membros.
- Meus subordinados são bem treinados/competentes e não precisam de muita supervisão.
- Sinto que posso confiar no grupo que trabalho.
- As pessoas têm tranquilidade para executar sua tarefa dentro de um ritmo normal de trabalho, com orientação e distribuição eqüitativa de carga de trabalho entre os colegas.
- O ambiente de trabalho não é tenso.
- A empresa utiliza um sistema de gestão que concilia descentralização e coesão.
- A empresa promove líderes em todos os níveis e setores, que atuam com iniciativa e não são excessivamente cerceados e punidos quando erram. Ou seja, as regras não são rígidas a ponto de cercear a criatividade.
- A empresa apela sistemática e continuamente para a contribuição de todos, através de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.
- A empresa trata os erros das pessoas de forma suportável e construtiva. As pessoas são responsabilizadas e orientadas no sentido de corrigir eventuais falhas.
- A empresa provê pessoas, condições e instrumentos de trabalho necessários à execução de um bom trabalho.
- As pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, de propor idéias e oferecer sugestões nas decisões da empresa, sobre aspectos relacionados à sua área de atuação.

#### **i) Política de Recursos Humanos**

- A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os diferentes cargos na organização.

- Há um esforço claro na área de RH em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da organização.
- Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de RH revelam que esta área é tão importante quanto as demais existentes dentro da empresa.
- A política de RH é um instrumento que auxilia as pessoas a perceberem a importância de seu cargo/função e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.
- A política de RH é um instrumento que deixa claro o papel de cada chefe como parceiro na gestão dos recursos humanos.
- A política de RH é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da empresa e de seus funcionários e sistematicamente comunicada.
- Todas as pessoas estão familiarizadas completa e uniformemente em relação às políticas de RH hoje vigentes na organização.
- Os planos de RH consideram as necessidades presentes e futuras de nosso ramo de negócios.
- A estratégia desta empresa acha-se compatível às características dos recursos humanos disponíveis.

#### **j) Política de Remuneração**

- Meu salário é uma resposta adequada para o meu trabalho, representando o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta empresa.
- O salário é justo já que é estabelecido de acordo com os esforços, habilidades e treinamento que cada um possui.
- A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensação, formando um “pacote” bem estruturado de recompensas.
- O salário recebido nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.
- Os níveis salariais são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.



- O sistema de compensação (salário + benefícios) nesta empresa é adequado, não interferindo com a satisfação no trabalho.
- Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.
- Os aumentos salariais excedem a variação do custo de vida no período.
- O adicional de chefia é adequado, refletido o aumento de responsabilidade em cada nível.
- A progressão nas faixas salariais está baseada em critérios justos.
- O salário que recebo é suficiente para atender meu padrão de vida.
- Os benefícios existentes complementam de modo suficiente os salários pagos para os diferentes cargos.
- As diferenças nos salários refletem as diferenças no conteúdo e exigências de cada função.
- A política salarial desta empresa é melhor do que a da maioria dos principais concorrentes.
- A progressão nas faixas salariais é periódica e realizada a intervalos adequados.
- Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários.

#### **k) Política de Avaliação de Desempenho**

- Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis às funções nesta organização.
- Os resultados de desempenho são discutidos com os funcionários visando proporcionar-lhes orientação no trabalho.
- O principal uso da avaliação de desempenho é para se obter aumento de salários na organização.

#### **l) Política de Benefícios**

- Há um programa de benefícios desenvolvido especialmente para atender aos trabalhadores desta empresa.

- Os trabalhadores foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.
- O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário recebido pelos trabalhadores desta empresa.
- Nossos benefícios cobrem todos os aspectos que deveriam cobrir.

#### **m) Política de Treinamento**

- Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos trabalhadores, mantendo-os atualizados em suas especializações/área de atuação.
- A filosofia de treinamento está baseada no auto-desenvolvimento.
- É dada maior ênfase nos métodos de treinamento no cargo do que aos fora do cargo.
- Nos últimos dois anos participei de cursos de aperfeiçoamento em qualidade patrocinados por esta empresa.
- O treinamento de pessoal é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.
- A quantidade de programas de treinamento é suficiente para os funcionários alcançarem melhor nível de desempenho em suas funções.
- Há uma seqüência lógica nos treinamentos dos quais tenho participado.
- Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitem se manterem eficazes nas suas tarefas nesta organização.
- As diretrizes de treinamento e de desenvolvimento são de conhecimento dos funcionários.
- Os programas de treinamento são propiciados em igual quantidade a todos os funcionários das diferentes áreas.
- Existem programas de desenvolvimento suficientes objetivando o preenchimento de cargos de nível mais elevado na estrutura organizacional.

#### **n) Política de Promoção**

- O tempo de serviço e as indicações pessoais são critérios que asseguram alto grau de justiça na promoção dos recursos humanos da organização.

- Os critérios de promoção têm flexibilidade suficiente para possibilitar o acerto de situações individuais.
- O aproveitamento de recursos humanos próprios é uma diretriz plenamente seguida pela administração da empresa.
- As diretrizes dos processos seletivos são divulgadas e conhecidas pelos funcionários.
- A qualidade do desempenho apresentado é o critério de maior peso nas promoções para cargos de nível superior e/ou chefia.
- As promoções ocorridas têm vinculação com o plano de carreira preestabelecido.

#### **o) Política de Seleção**

- Na seleção nota-se uma preocupação em garantir a escolha daqueles realmente aptos a trabalhar na organização.
- No recrutamento e seleção dos novos funcionários, a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.
- O recrutamento externo é usado preferencialmente para posições classificadas como “início de carreira”.
- No recrutamento e seleção para cargos superiores é dada maior preferência, sempre que possível, a candidatos internos do que externos.
- O currículo é o item mais valorizado na contratação de novos trabalhadores nesta organização.

#### **p) Estilo/Qualidade de Chefia**

- Não tenho dificuldades em fazer com que meu chefe encontre tempo para me atender.
- Não é difícil agradar meu chefe em questões de trabalho.
- Meu chefe não interfere demais em meu trabalho.
- Meu chefe é um profissional competente e organizado.
- Meu chefe aceita as sugestões que dou.
- Nesta unidade posso sinceramente discordar de meu chefe.

- 
- Meu supervisor imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.
  - Meu supervisor imediato é uma das melhores pessoas com quem se possa trabalhar.
  - Eu respeito meu supervisor imediato como um líder.
  - As posições de liderança na empresa são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial e capacidade profissional.
  - As chefias são exercidas de forma democrática e participativa.
  - Quando é preciso meu gerente fornece retaguarda para as decisões que tomei.
  - Meu gerente se preocupa comigo enquanto pessoa.
  - Meu gerente valoriza as contribuições que faço para o departamento e para a organização.
  - Meu chefe me mantém informado sobre assuntos importantes que afetam a mim ou ao departamento.
  - O estilo de chefia nesta empresa favorece um clima de união e solidariedade entre administração e subordinados.
  - Nesta empresa os chefes são hábeis em deixar claro quais tarefas precisam ser desempenhadas.
  - Sinto que a gerência sempre protegerá meus interesses se algo acontecer que possa prejudicar meu pagamento, condições de trabalho, direitos trabalhistas, etc.
  - Meu chefe trata a todos com justiça.
  - Quando é necessário mudar uma política ou procedimento meu chefe explica as razões para esta mudança.
  - Meu gerente é atencioso e solícito comigo.
  - Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica de meu chefe.
  - Meu gerente dispensa o tempo de que necessito para problemas ligados ao trabalho.
  - Aprecio o modo pelo qual meu gerente trabalha com as pessoas.
  - Meu gerente encoraja meu desenvolvimento e crescimento profissional.
  - Aqui as pessoas não correm o risco de perder o emprego quando falam as

verdades para seus chefes.

- Os chefes procuram ser informais, tratando os subordinados com igualdade.
- As pessoas que aqui ocupam cargos de liderança esperam, delas mesmas, trabalhos de alta qualidade.

**q) Natureza do Trabalho Realizado**

- As tarefas que desempenho neste cargo possuem muito significado para mim.
- Vejo muito sentido naquilo que faço nesta empresa.
- Considero meu trabalho útil e importante.
- Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.
- Meu trabalho é muito interessante.
- Sinto que meu trabalho não é monótono ou entediante.
- O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.
- Os problemas de meu cargo são um desafio.
- Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer um que tenha desempenhado anteriormente.
- Neste momento posso dizer que estou satisfeito com o trabalho que executo.
- Meu trabalho requer que eu esteja constantemente aprendendo coisa novas.
- Meu trabalho exige que eu utilize uma grande variedade de habilidades.
- Meu trabalho me dá a oportunidade de aprender novas técnicas e habilidades, contribuindo para meu crescimento profissional.
- Minha capacidade habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.
- Não acho que a quantidade de trabalho que tenho a fazer interfere com a qualidade do mesmo.
- Tenho tempo suficiente para terminar todo o meu trabalho.
- Não sou exigido em excesso em meu trabalho.
- Não me sinto pressionado para trabalhar.
- Com os conhecimentos que tenho agora, se tivesse que decidir novamente, aceitaria a minha função atual.
- Posso influenciar as decisões que afetam meu trabalho.
- Tenho muita liberdade para decidir como desempenhar meu trabalho.

- 
- Meu emprego é estável e me dá segurança.
  - Quase nunca considero minha jornada de trabalho extensa, sobra-me tempo para a família e diversão.
  - Seria difícil deixar meu cargo mesmo que quisesse.
  - Estou pessoalmente envolvido com aquilo que faço.
  - Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.
  - Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.
  - Eu rejeitaria trocar meu emprego atual por outro, onde salário, segurança e “status” fossem iguais.
  - Tenho suficiente liberdade para definir metas e objetivos ligados às atividades de minha área.
  - Tenho chances de aplicar coisas novas no meu trabalho.
  - Eu gosto do meu trabalho mais do que a maioria dos meus conhecidos que trabalham em outras empresas.
  - Não acho que poderia ter mais responsabilidades em meu trabalho.
  - O trabalho que realizo é devidamente reconhecido nesta organização.
  - Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que tive.
  - As experiências do meu trabalho não me impedem de fazer coisas que eu gostaria de fazer na minha vida particular.
  - O trabalho nesta empresa auxilia meu amadurecimento como pessoa.
  - Meu trabalho é facilitado pela existência de rotinas de procedimentos normalizadas e preestabelecidas.
  - A parcela de poder de decisão incluída em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade.

## *Capítulo 3*

---

# *A Empresa Objeto de Estudo*

### 3.1 RAZÃO SOCIAL

CPV BPF ADMINISTRAÇÃO DE HOTEIS E RESTAURANTES LIMITADO.

#### 3.1.1 Nome fantasia

Garden Hotel

#### 3.1.2 Logomarca



Fonte: Garden Hotel, 2007

Figura 4: Logomarca da empresa Garden Hotel.

#### 3.1.3 Endereço

Garden Hotel – Campina Grande - PB  
Rua: Engenheiro José Bezerra - 400, Bairro: Mirante  
CEP 58104-281/Fone: (83) 33104000

#### 3.1.4 Forma jurídica

Empresa do Ramo Hoteleiro

#### 3.1.5 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ

07.880.936/0001-01



### 3.1.6 Inscrição municipal

044.018-1

### 3.1.7 Diretor geral da unidade

Paulo Rogerio Fagundes

### 3.1.8 Ramo de atividade

Lazer e Entretenimento

### 3.1.9 Endereço eletrônico

[www.gardenhotelcampina.com](http://www.gardenhotelcampina.com)

### 3.1.10 Área de atuação

A organização atua em todo Brasil, vendendo suas instalações a todas as agencias, tendo principalmente foco no mercado Nordeste.

## 3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A construção do Hotel começou durante o governo de Milton Cabral, em 1986, e passou pelas administrações de Tarcisio Burity e Ronaldo Cunha Lima, estando paralisada durante o Governo de Maranhão/ Roberto Paulino.

Ficando por um período de 9 anos desativado em sua totalidade, e após esse período, iniciando suas atividades apenas com o Centro de Convenção Raymundo Asfora em 1994, sendo o Centro de Convenções uma das mais luxuosas áreas de realizações de evento do Brasil, utilizando-se de matéria prima importada e de alta qualidade, ganhando destaque no Nordeste pela robusta infra-estrutura que possui, dotado de sistemas Importados de moduláveis, permitindo assim uma maior versatilidade de espaços moduláveis, comportando salas de eventos de 5 pessoas,

ate 1800 simultâneos em ambientes confortáveis. Possui toda a sua extensão climatizada por zonas de ar-condicionados, tendo assim cada área um apoio próprio podendo assim atender a vários clientes ao mesmo tempo.

Em 1994 o hotel estava com 99% das instalações concluídas. O hotel tem 192 apartamentos, distribuídos numa área de 27 mil e 700 metros quadrados e o centro de convenções ocupa uma área de 3 mil e 212 metros quadrados, projetada, o que possibilita a realização de três eventos simultâneos.

O arquiteto Carlos Alberto Melo de Almeida é responsável pela construção do hotel e do Centro de Convenções Raimundo Asfora. Segundo ele, apesar do tempo e ação dos vândalos, o índice de conservação do patrimônio está muito bom. “Iremos trabalhar mais na restauração do que na própria construção”, afirma o arquiteto.

Com iniciativa Publica, Iniciando-se suas atividades apenas como Centro de Convenção Raimundo Asfora. Tendo assim o restante da obra sido paralisada por motivos políticos do sucessor do governo que se elegia na época. Ficando assim 10 anos desativado, apenas faltando toda parte de acabamento e imobiliário do Hotel. O tempo se passou e nesse período contamos com a presença de 16 empresas que estiveram no nosso estado para retomar a possibilidade de viabilizar a obra e fazer dela produtiva. Entre elas estava a corporação Coteminas, Indústrias Japonesas de Pneus entre outras.

O tempo se passou e no dia 16 de Janeiro de 2005, chega à Campina Grande o atual proprietário da Empresa Área BRA Humberto Folegate, com sua visão extraordinária e empresarial, vislumbra o potencial da área com toda equipe de engenharia e contempla a possibilidade de fazer do antigo prédio que se encontrava abandonado, um monumento referencial para todo Brasil. Surgia daí o primeiro Resort 5 Estrelas do Grupo BRA . Iniciativa privada com parceria publica.

O Garden Hotel surgiu da necessidade do Grupo da BRA em estabelecer um Protótipo modelo que seria levado a todo litoral brasileiro como referencia na hotelaria, contando com o incentivo público de redução de impostos por 30 anos, fica acordado no dia 16 de fevereiro de 2006 a concessão de uso por trinta anos, onde a empresa BRA se comprometia em arcar com o acabamento do prédio e seu imobiliário, e logo após o uso por 30 anos retornaria ao poder publico com todo investimento e benéficos feito durante o período de ocupação, se tornando assim um

dos mais luxuosos Resort do Brasil e o mais bem estruturado para feiras e congressos do Nordeste.

Tendo uma demanda de ocupação crescente, em função da divulgação e posicionamento de marca na região, decorrentes de modernizações implementadas nos setores de venda e marketing, tais como: Departamento Comercial, as quais se modernizam rapidamente na forma de captar novos clientes, gerando um demanda maior para o hotel.

A empresa BRA é a atual proprietária do Garden Hotel, tendo sua fundação iniciada em 1999, operando vôos charters e fretados, nacionais e internacionais. Na época, atuava com apenas uma aeronave, que realizava três vôos diários. Desenvolvendo-se rapidamente, em apenas seis anos a BRA se tornou a maior companhia aérea de vôos charters da América Latina e uma das empresas mais competitivas no ramo da Hotelaria Brasileira. Desde sua fundação, a BRA transportou mais de sete milhões de passageiros.

Inicialmente, a companhia concentrou seu negócio nos vôos charters e fretados, chegando a operar 540 viagens por mês para variados destinos nacionais, a maioria para o Nordeste, e algumas cidades da Europa. Em novembro de 2005 começou a operar também vôos domésticos regulares, iniciando uma nova fase na sua trajetória.

A atual composição patrimonial da BRA é composta por onze aeronaves Boeing, com seis 737-300, três 737-400, um 767-300 e um 767-200. Tendo incorporado ao seu patrimônio 11 hotéis distribuídos em diversas capitais do Brasil, tendo como o único 5 estrelas o Garden Hotel. Possibilitando assim o deslocamento de vários eventos para diversas regiões do país.

Além deste fator, pode-se citar que os investimentos da BRA em modernização de seus serviços de auto gerenciamento em toda a corporação, possuem retorno de investimentos bem mais vantajosos, uma vez que a modernização do serviço agrega valor ao atendimento, contribuindo para uma melhor competitividade da empresa diante de um cenário extremamente globalizado, onde é possível ter serviços com preços bastante competitivos, tanto para o mercado interno quanto para o externo.

A cidade escolhida pelo Grupo foi Campina Grande – PB, tendo sua localização geográfica como a principal razão para viabilização de sua unidade neste Município, e em virtude, também, das seguintes características:

- Por Campina Grande ser uma cidade de Eventos; sendo Rota de ligação entre Brejo e Sertão Paraibano.
- Disponibilidade de mão-de-obra no mercado;
- Disponibilidade de energia elétrica;
- Proximidade do Aeroporto
- Incentivos Fiscais do Estado e Município.

O Garden Hotel, unidade de Campina Grande-PB, possui uma área total de 15 hectares, contando com 162.000,00 m<sup>2</sup> de área coberta e com 14 km de galerias de ar condicionado e utilidades.

A tecnologia de procedimentos internos e operacionais proporciona uma vantagem competitiva importante no mercado, representada pela atualização tecnológica baseada no que há de mais moderno em países desenvolvidos, utilizando um dos sistemas mais inovador que há na área da hotelaria, tanto em termos de processos de comunicação, quanto na área de prestação de serviço.

Tendo esse uma base de dados ampla podendo identificar o cliente e suas características quanto consumidor, podendo assim separá-lo dentro da corporação como cliente Diamante, Ouro e Prata. Dando assim maior eficiência e agilidade aos processos de serviços do Hotel.

A empresa em sua parte financeira está vinculada às demais empresa do grupo BRA, tendo seus ativos nas bolsas de valores e acompanhamento real de grupo de auditoria. Grupo esse que cuida para supervisionar todo investimento e programar o grau de retorno para seus investidores.

### 3.3 RECURSOS HUMANOS

O Garden Hotel Campina Grande – PB, conta atualmente com um quadro funcional de 133 pessoas, que atuam nas áreas administrativa e produtiva, dentre os quais não estão incluídos, os menores aprendizes e os estagiários.

### 3.4 MISSÃO

Oferecer aos seus hóspedes a melhor e mais completa estrutura de lazer e bem estar. Amplas acomodações especialmente planejadas para as mais variadas ocasiões. Com uma estrutura que seja referencia em todo Brasil.

### 3.5 VISÃO

Ser reconhecida nacional e internacionalmente como referencia de excelência no ramo da Hotelaria atuando com foco na rentabilidade, responsabilidade social e ambiental.

### 3.6 VALORES

- Adotar a meritocracia nas relações funcionais;
- Superar as expectativas dos clientes, antecipando-se às suas necessidades;
- Disseminar a ética nas relações internas e externas à empresa;
- Promover o constante aperfeiçoamento de produtos, serviços e pessoas.

### 3.7 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, o Garden Hotel, Unidade Campina Grande – PB possui de forma resumida, as seguintes funções:

- Diretores gerais;
- Chefias Departamentais;
- Profissionais da informática;
- Encarregados da elétrica, manutenção e construção civil;
- Advogados, procuradores, tabeliães e afins;
- Auxiliares de contabilidade, almoxarifado e escritório.

### 3.8 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTAGIÁRIO NA ORGANIZAÇÃO

- Identificação dos setores da organização e suas rotinas de trabalho;
- Elaboração de Fichas de Negociação;
- Auxiliar o setor de Reserva;
- Auxiliar o setor de Alimentos e Bebidas;
- Auxiliar a área de suporte Comercial;
- Atuação na organização de eventos;
- Identificação de sistemas gerenciais informatizados que controlam toda a parte administrativa da Organização.

## *Capítulo 4*

---

### *Materiais e Métodos*

#### 4.1 O MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo principal descrever a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo. Segundo Gil (apud SILVA e MENEZES, 2000), para que se possa desenvolver uma pesquisa científica, é necessário que haja uma metodologia que sirva como um caminho a ser percorrido, de forma a não se perder por trilhos que não levam ao destino.

Em Lakatos e Marconi (2006, p.17), encontra a seguinte finalidade da pesquisa:

Toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento da ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa. A pesquisa dos práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata.

O método utilizado na presente pesquisa é o estudo de caso, que visa analisar em profundidade um grupo de objetos em particular, que podem ser indivíduos de uma organização, no caso o Hotel Garden, Unidade Campina Grande – PB. Optou-se pelo uso do estudo de caso pelo ampliado uso em estudos de administração e por ser uma estratégia específica de análise e coleta de provas empíricas.

De acordo com seus objetivos a presente pesquisa é predominantemente exploratória “que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONÇALVES, 2001, p.65).

A pesquisa exploratória vem contribuir para a compreensão do problema da pesquisa, pois o objetivo é manter um maior contato com as características e com a realidade do universo que estará sendo estudado.

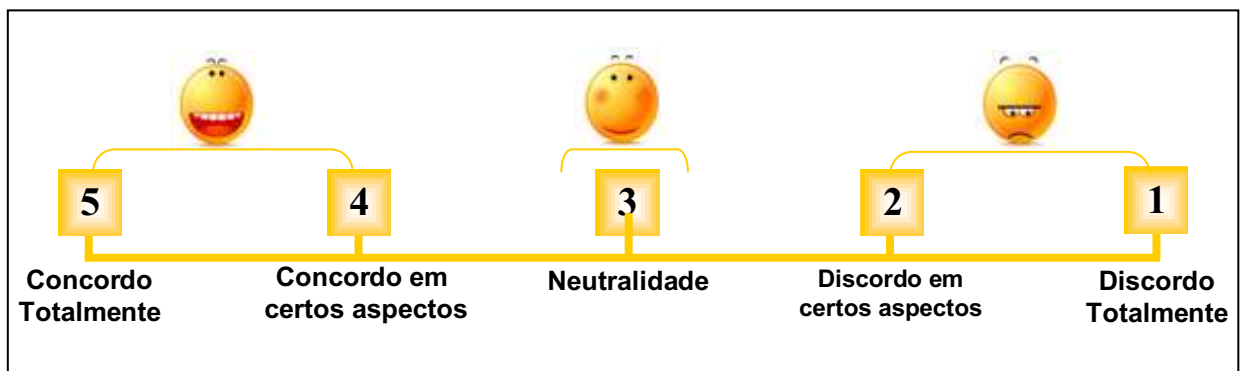
Também pode se caracterizar como sendo pesquisa descritiva, pois neste trabalho buscou-se diagnosticar a forma real o clima organizacional do Hotel Garden, Unidade Campina Grande – PB, fazendo uma correlação entre as variáveis para definir a sua natureza, e a pesquisa bibliográfica por “abranger toda bibliografia



já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc.” (LAKATOS e MARCONI, 2006, p.71).

Para realizar a pesquisa junto aos colaboradores foi utilizada a “Escala de Likert” adaptada por Lakatos e Marconi (2006). Onde as proposições expressam determinado ponto de vista, favorável ou desfavorável ao assunto em que se pesquisa. As proposições “favoráveis” são enumeradas de “5” a “1”, e as “desfavoráveis” apresentam uma inversão de numeração indo de “1” a “5”.

Na referente pesquisa foram utilizadas as preposições favoráveis, nos quais os pontos “5” e “4” correspondem à concordância ou satisfação, o ponto “3” corresponde à indecisão ou neutralidade, e os pontos “2” e “1” correspondem à discordância ou insatisfação, conforme pode ser verificado na Figura 6, abaixo:



Fonte: “Escala de Likert”, adaptada por Lakatos & Marconi (2006)

Figura 5: Escala de preposições de Likert.

## 4.2 PLANO DE VARIÁVEIS

O modelo adotado considerou sete variáveis para a pesquisa do clima organizacional do Garden Hotel., Unidade Campina Grande – PB.

No quadro 02, a seguir, têm-se essas variáveis e respectivos itens levantados no questionário utilizado como instrumento de pesquisa:

Variáveis	Dimensão	Questões
1	Perspectiva de Carreira	1,20
2	Estrutura Organizacional/ Filosofia de Gestão	4,6,5
3	Processo de Comunicação	3,9,19
4	Relacionamento com a Comunidade	2,16
5	Relacionamento no Ambiente de Trabalho	8,13,14
6	Estilo/ Qualidade Chefia	10,17,7
7	Natureza do Trabalho Realizado	12,11,15,18,21

Quadro 2: Dimensões pesquisadas.

### 4.3 UNIVERSO DA PESQUISA

Na abordagem de Lakatos e Marconi (2006), universo ou população da pesquisa são:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que  $XN = X1; X2; X3...; XN$ . A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Portanto, de acordo com o que foi explicitado pelos referidos autores, o universo da presente pesquisa corresponde aos colaboradores que estavam devidamente empregados no mês de Março de 2007 no Garden Hotel, Unidade Campina Grande – PB, que totalizam 133 pessoas.

### 4.4 AMOSTRA DA PESQUISA

O conceito de amostra da pesquisa é que ela se constitui como uma parcela selecionada do universo (ou população), sendo assim, um subconjunto do mesmo.

A população à qual foi dirigida a pesquisa é composta por Chefias departamentais, Auxiliar de Serviços Gerias, encarregados de manutenção, Eletricistas, Recepção e operacionais de Alimentos e bebidas. De um universo de

133 pessoas, foram escolhidas aleatoriamente uma amostra de 45 colaboradores, representando 33,84%.

#### 4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta dos dados que constituíram a documentação indireta do trabalho foi o questionário (Apêndice), com questões de igual teor, contendo na primeira parte, o perfil sócio-econômico; com 10 (dez) questões fechadas e a segunda parte da pesquisa sobre clima organizacional, com 21 (vinte e uma) questões objetivas, totalizando 31 (trinta e uma) questões.

#### 4.6 PRÉ-TESTE

Devido algumas dificuldades na elaboração do questionário, se torna necessária à realização do pré-teste do mesmo antes de se iniciar a pesquisa de campo.

O pré teste, de acordo com Lakatos e Marconi (2006) consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, com a finalidade de evitar que a pesquisa chegue a um falso resultado. Portanto, seu objetivo é medir até que ponto o instrumento utilizado tem realmente condições de garantir resultados isentos de erros.

Nesta pesquisa realizou-se um pré-teste com 04 (quatro) colaboradores, onde as questões foram avaliadas com o intuito de encontrar possíveis falhas, como a falta de clareza, complexidade das questões, repetição das questões, falta de adequação ao objeto de estudo e imprecisão na escrita. Logo após essa primeira etapa, foram corrigidas algumas falhas encontradas, e depois aplicado o questionário ao restante dos colaboradores.

#### 4.7 COLETA DE DADOS

O rigoroso controle na aplicação do questionário foi fator fundamental para evitar informações imprecisas ou tendenciosas. Os dados foram coletados pelo

---

pesquisador que aplicou e distribuiu o questionário junto aos colaboradores da empresa objeto de estudo.

Os entrevistados assinalaram as questões, conciliando a que melhor atendessem aos seus requisitos, indicando o grau de aprovação, indecisão e desaprovação em relação às questões. A pesquisa foi feita de forma voluntária e informal (sem a identificação do pesquisado) para que os colaboradores se sentissem mais à vontade, e pudessem assim, expressar claramente a sua verdadeira opinião.

#### 4.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos foram categorizados, codificados, quantificados e agrupados conforme os indicadores das dimensões de clima organizacional, que foram escolhidos para este estudo. Após a coleta, foram informatizados, através do *Software Microsoft Excel* (versão 7.0) e representados através da análise de aprovação, indecisão e desaprovação de cada indicador, isoladamente, com os respectivos comentários.

## *Capítulo 5*

---

### *Resultados e Análises Críticas*

## 5.1. PERFIL DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS

### 5.1.1 Sexo

Na Tabela 1, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto aos sexos:

Tabela 1: Colaboradores pesquisados, por sexo.

<b>Gênero</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual (%)</b>
Masculino	22	48,9
Feminino	23	51,1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

No Gráfico 1, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa, por sexo:

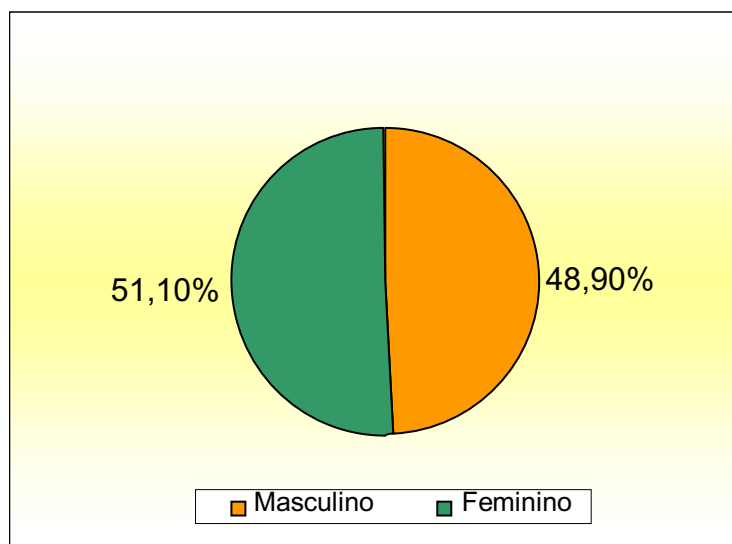


Gráfico 1: Colaboradores pesquisados, por sexo.

### 5.1.2 Faixa etária

Na Tabela 2, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto as suas faixas etárias:

Tabela 2: Distribuição dos respondentes segundo a idade.

Faixa Etária	Entrevistados	Percentual (%)
De 18 a 29 anos	29	64,45
De 30 a 39 anos	15	33,33
De 40 a 49 anos	1	2,22
Acima de 50 anos	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

No Gráfico 2, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa, por faixa etária:

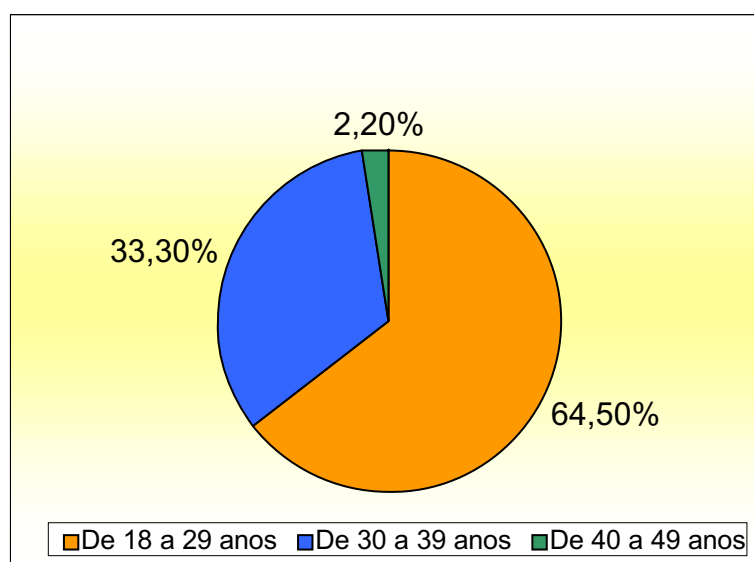


Gráfico 2: Colaborador entrevistado, por faixa etária.

### 5.1.3 Grau de escolaridade

Na Tabela 3, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto aos seus graus de escolaridades:

Tabela 3: Colaborador entrevistado, por grau de escolaridade.

Grau de Escolaridade	Entrevistados	Percentual (%)
Fundamental incompleto	4	8,9
Fundamental Completo	1	2,2
Médio Incompleto	7	15,6
Médio Completo	13	28,9
Superior Incompleto	6	13,3
Superior Completo	12	26,7
Pós-Graduação	2	4,4
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0 %</b>

No Gráfico 3, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, por grau de escolaridade:

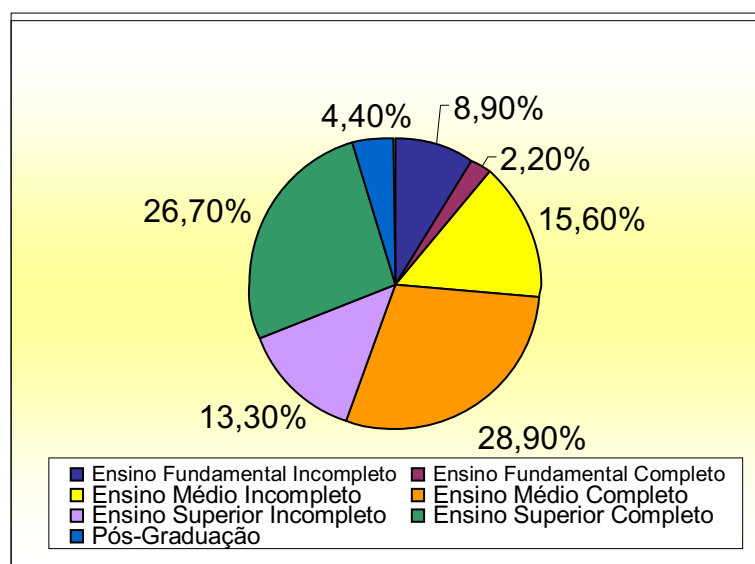


Gráfico 3: Colaboradores entrevistado, por grau de escolaridade.

**O Gráfico enfatiza a falta de continuidade nos estudos, pelo fato da própria empresa não incentivar seus funcionários a dar continuidade em sua vida estudantil. Nem muito menos implementar programas educativos para conscientizar seus colaboradores da importância de seus estudos.**



#### 5.1.4 Estado civil

Na Tabela 4, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao seu estado civil:

Tabela 4: Colaborador entrevistado, quanto ao estado civil.

<b>Estado Civil</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual (%)</b>
Solteiro (a)	23	51,1
Divorciado (a)	1	2,2
Casado (a)	18	40
Separado	3	6,7
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

No Gráfico 4, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa, quanto ao seu estado civil:

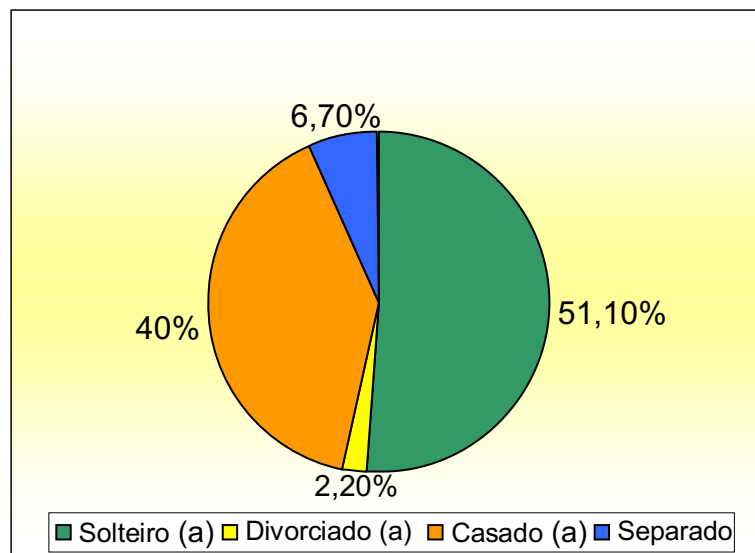


Gráfico 4: Estado civil dos entrevistados.

### 5.1.5 Cargo que ocupa

Na Tabela 5, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao cargo que ocupa:

Tabela 5: Colaborador entrevistado, quanto ao cargo que ocupa.

<b>Cargo</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual (%)</b>
Chefia	16	35,6
Restaurante	14	31,1
Recepção	11	24,4
Manutenção	1	2,20
Limpeza	3	6,70
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

No Gráfico 5, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto aos cargos que ocupam:

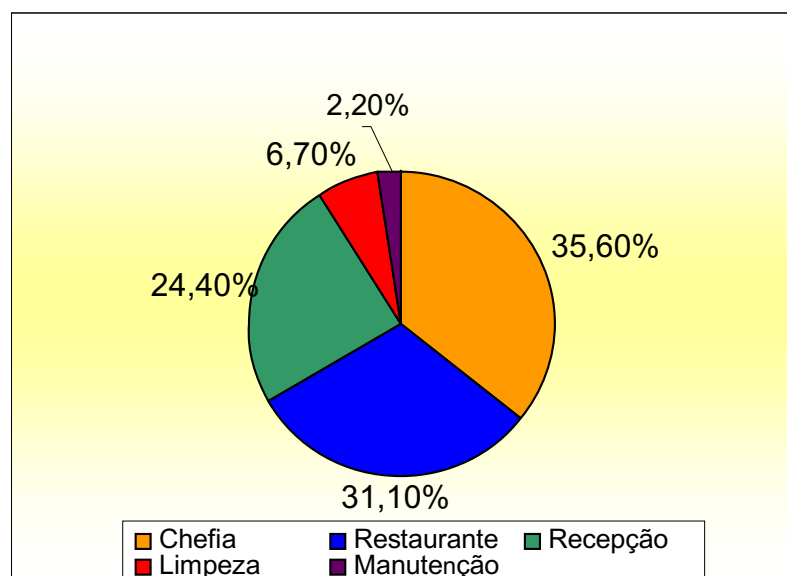


Gráfico 5: Cargos que os entrevistados ocupam na empresa.

### 5.1.6 Tempo de serviço na organização

Na Tabela 6, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao tempo de serviço na empresa:

Tabela 6: Tempo de serviço do entrevistado na empresa.

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até 01 ano	43	95,5
Entre 1 e 02 anos	0	0
Acima de 02 anos	2	4,5
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0%</b>

No Gráfico 6, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto ao tempo de serviço na empresa:

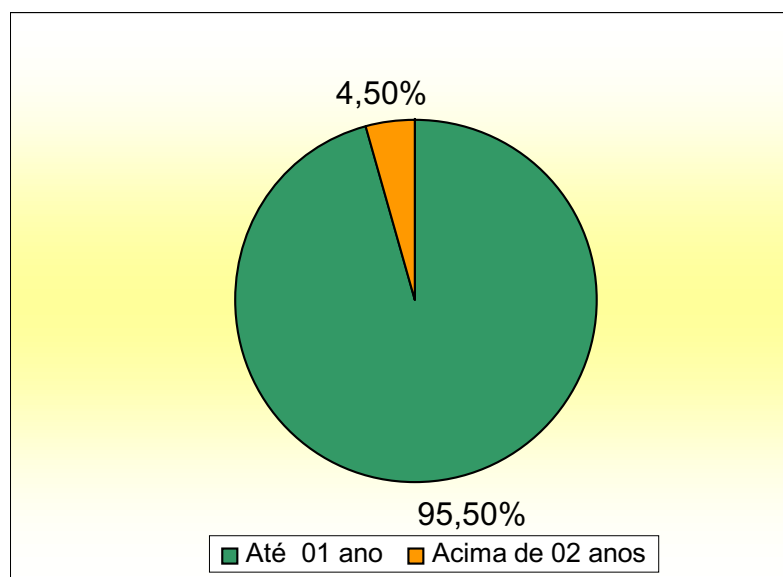


Gráfico 6: Tempo de serviço dos entrevistados na empresa.

Essa Porcentagem elevada se dá pelo fato do hotel ter apenas um ano de funcionamento, com todas as suas instalações concluídas, vale salientar que antes de sua abertura oficial, já se encontrava em funcionamento o Centro de Convenções Raymundo Asfora.

## 5.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL

A análise e interpretação dos dados obtidos através das variáveis exploradas via questionário de pesquisa e citadas no capítulo anterior deste trabalho, apresentou os seguintes resultados:

### 5.2.1 Variável I: Perspectiva de carreira

Na Tabela 7, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto à perspectiva de carreira, na empresa objeto de estudo:

Tabela 7: Perspectiva de seguir carreira profissional na empresa.

Questão	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
01	20	44,5	3	6,7	22	48,8
20	17	37,7	7	15,6	21	46,7
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>41,1%</b>	<b>10</b>	<b>11,1%</b>	<b>43</b>	<b>47,8%</b>

No Gráfico 7, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto à perspectiva de carreira na empresa:

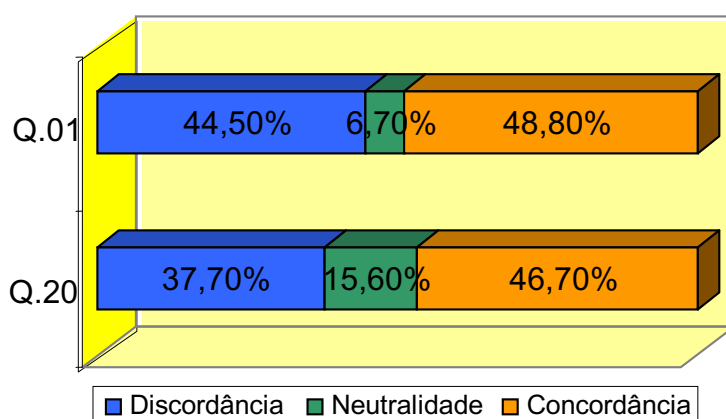


Gráfico 7: Perspectiva de seguir carreira profissional na empresa.

O nível de concordância sobre a perspectiva de carreira, enfatiza a alta rigidez nos processos hierárquicos da organização; não tendo a organização um

programa de integração e adaptação ao novo cargo, bem como um acompanhamento do perfil do funcionário quanto ao seu desenvolvimento em outras áreas da organização. Dessa maneira, não havendo o remanejamento de função. Tornando assim estagnados os colaboradores em seus atuais cargos, dessa maneira não tendo seus colaboradores como pleitear um cargo maior ou uma nova função.

**Análise Crítica (1):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 01 e 20 do questionário utilizado na pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, é possível afirmar-se que, não é confortável a diferença entre as pessoas que concordam que existem perspectivas de seguir a carreira profissional na empresa, e aquelas que discordam que existem essa possibilidade. É preciso, portanto que a empresa estabeleça estratégias que visem criar, para o seu pessoal, condições traduzidas em perspectivas de crescimento profissional. Para que isso seja possível, com referencial, por exemplo, o que afirma Chiavenato (1999, p.323), “a empresa deve possibilitar uma melhor oportunidade de melhoria do desenvolvimento e/ou do crescimento humano”.

### 5.2.2 Variável II: Estrutura organizacional/filosofia de gestão

Na Tabela 8, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto à estrutura organizacional/filosofia da gestão:

Tabela 8: Estrutura organizacional/filosofia da gestão.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
04	14	31,1	6	13,3	25	55,6
05	10	22,2	3	6,7	32	71,1
06	28	62,2	4	8,8	13	28,9
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>38,5%</b>	<b>13</b>	<b>9,6%</b>	<b>70</b>	<b>51,9%</b>

No Gráfico 8, a seguir, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto à estrutura organizacional/filosofia da gestão:

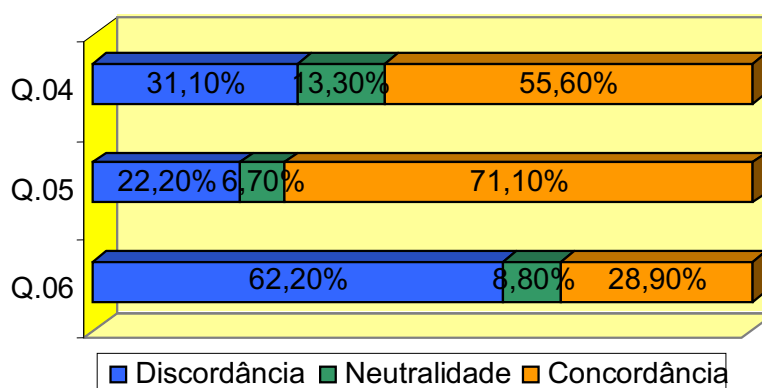


Gráfico 8: Estrutura organizacional/filosofia de gestão.

**Análise Crítica (2):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 04, 05 e 06 do questionário utilizado na pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, é possível afirmar-se que, não é confortável a diferença entre as pessoas que concordam que existem perspectivas de seguir a carreira profissional na empresa (51,9%), e aquelas que discordam que existe essa possibilidade (38,5%). É preciso, portanto, que a empresa estabeleça estratégias que visem criar uma estrutura organizacional e uma filosofia de gestão que atenda aos anseios do seu pessoal. Para que isso seja possível pode-se seguir, por exemplo, o que afirma Chalant (1996), “a organização é um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetivos e serviços, e pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura”.

### 5.2.3 Variável III: Processo de comunicação

Na Tabela 9, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao processo de comunicação no interior da empresa:

Tabela 9: Processo de comunicação interna.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	nº	%	nº	%	nº	%
<b>03</b>	15	33,3	4	8,9	26	57,8
<b>09</b>	23	51,1	5	11,1	17	37,8
<b>19</b>	21	46,7	5	11,1	19	42,2
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>43,7%</b>	<b>14</b>	<b>10,4%</b>	<b>62</b>	<b>45,9%</b>

No Gráfico 9, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto à estrutura organizacional/filosofia da gestão:

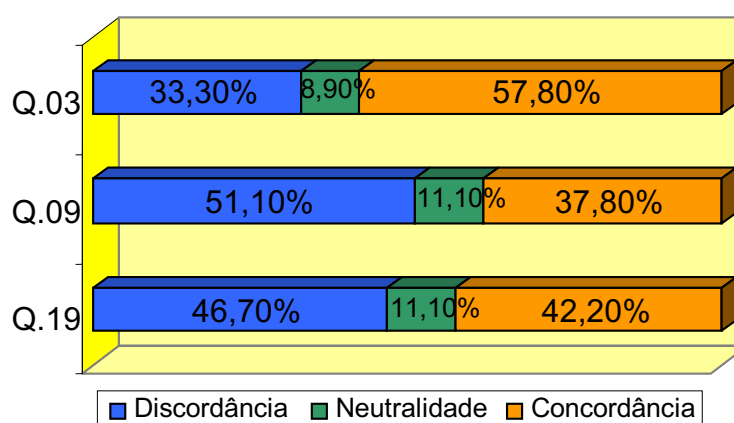


Gráfico 9: Processo de comunicação interna.

**Análise Crítica (3):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 03, 09 e 19 do questionário utilizado na pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, é possível afirmar-se que, não é confortável a diferença entre as pessoas que concordam que existe um processo de

comunicação interna que atende as reais necessidades da empresa e das pessoas (45,9%) e aquelas que discordam que existe essa possibilidade (43,7%). É preciso, portanto, que a empresa estabeleça estratégias que aperfeiçoe o processo de comunicação atualmente adota, como forma de atender as reais necessidades. Para que isso seja possível pode-se seguir, por exemplo, o que afirma Chiavenato (1999),

a comunicação representa uma das maiores forças da organização, ao lado do desejo de servir e do propósito comum, e argumenta ainda que é através do processo de comunicação que o sistema cooperativo se torna dinâmico, facilitando a tomada das decisões e refletindo no clima do ambiente organizacional”.

#### 5.2.4 Variável IV: Relacionamento com a comunidade

Na Tabela 10, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao relacionamento com a comunidade:

Tabela 10: Nível de relacionamento com a comunidade.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	nº	%	nº	%	nº	%
<b>02</b>	2	4,5	1	2,2	42	93,3
<b>16</b>	4	8,9	10	22,2	31	68,9
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6,7%</b>	<b>11</b>	<b>12,2 %</b>	<b>73</b>	<b>81,1 %</b>

No Gráfico 10, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto à estrutura organizacional/filosofia da gestão:



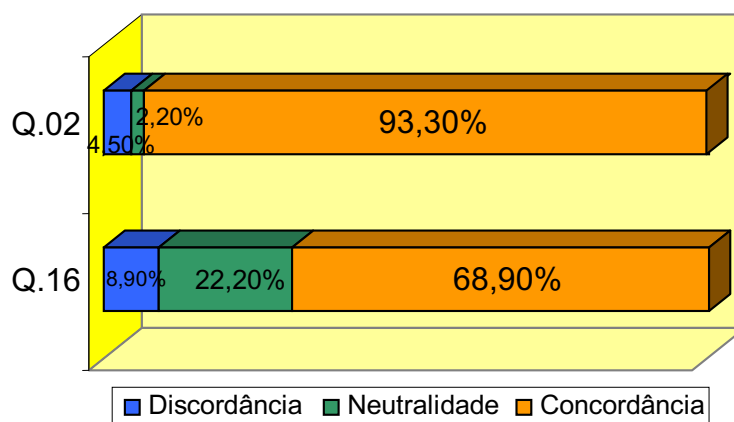


Gráfico 10: Nível de relacionamento com a comunidade.

**Análise Crítica (4):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 02, e 16 do questionário utilizado na pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, é possível afirmar-se ser muito satisfatório o número de pessoas satisfeitas com a empresa, no que se refere ao processo de relacionamento com a comunidade (81,1%). Nesse sentido, nada impede que a empresa busque melhorar, ainda mais, esse índice, tendo com referencial, por exemplo, o que afirma Dias (2004, p.185) “o clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho”.

### 5.2.5 Variável V: Relacionamento no ambiente de trabalho

Na Tabela 11, abaixo, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho:

Tabela 11: Relacionamento no ambiente de trabalho.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	nº	%	nº	%	nº	%
<b>08</b>	23	51,1	9	20	13	28,9
<b>13</b>	16	35,5	12	26,7	17	37,8
<b>14</b>	7	15,50	12	26,7	26	57,8
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>34%</b>	<b>33</b>	<b>24,4%</b>	<b>56</b>	<b>41,6%</b>

No Gráfico 11, a seguir, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho:

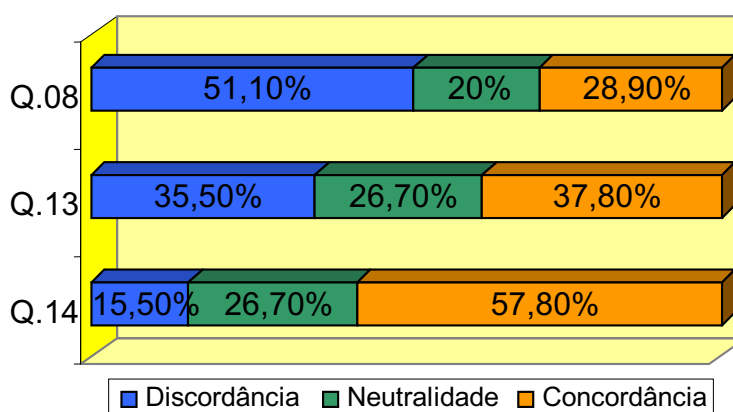


Gráfico 11: Relacionamento no ambiente de trabalho.

**Análise Crítica (5):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 08, 13 e 14 do questionário de pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, verifica-se que é relativamente desconfortável o nível de satisfação das pessoas, quanto ao relacionamento praticado no interior da empresa. Nesse sentido, a empresa deve efetivar ações

visando obter uma melhoria desse índice, tendo com referencial, por exemplo, o que afirma Fisher e Fleury (1998), “dizem que a gestão de pessoas de uma empresa, deve orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho através de um conjunto de práticas e políticas previamente definidas”.

### 5.2.6 Variável VI: Estilo/qualidade de chefia

Na Tabela 12, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto ao estilo/qualidade de chefia:

Tabela 12: Estilo/Qualidade de chefia.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
07	13	28,9	11	24,4	21	46,7
10	11	24,4	7	15,6	27	60
17	9	20,0	2	4,5	34	75,5
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>24,5%</b>	<b>20</b>	<b>14,8%</b>	<b>82</b>	<b>60,7%</b>

No Gráfico 12, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto ao estilo/qualidade da chefia:

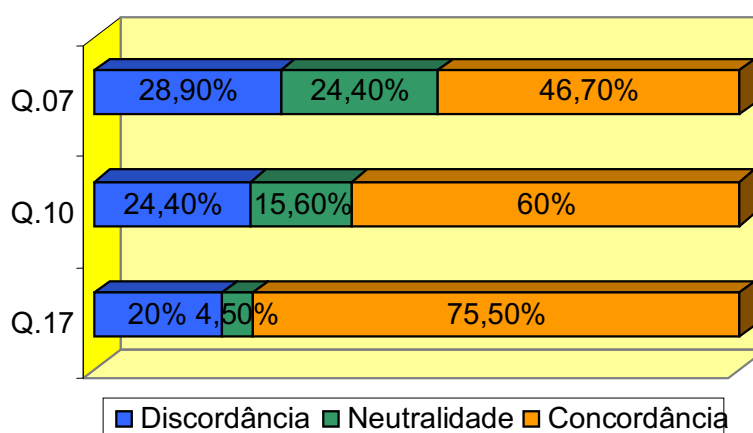


Gráfico 12: Estilo/qualidade de chefia.

**Análise Crítica (6):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 07, 10 e 17 do questionário de pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, verifica-se que é relativamente confortável o nível de satisfação das pessoas, quanto ao estilo e qualidade da chefia. Nesse sentido, nada impede que a empresa busque melhorar, esse índice, tendo com referencial, por exemplo, o que afirma Chiavenato (1994), “um líder deve ser capaz de influenciar as pessoas a executarem suas atividades, e as pessoas devem reconhecer nele um meio de satisfazer suas próprias aspirações, na medida em que se desempenho é reconhecido”.

### 5.2.7 Variável VII: Natureza do trabalho realizado

Na Tabela 13, a seguir, têm-se a distribuição das respostas dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores entrevistados, quanto à natureza do trabalho realizado:

Tabela 13: Natureza do trabalho realizado.

Questões	Discordância		Neutralidade		Concordância	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
<b>11</b>	4	8,9	3	6,7	38	84,4
<b>12</b>	18	40,0	7	15,5	20	44,5
<b>15</b>	10	22,2	6	13,3	29	64,5
<b>18</b>	7	15,5	7	15,5	31	69,0
<b>21</b>	13	28,9	6	13,3	26	57,8
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>23,1%</b>	<b>29</b>	<b>12,9%</b>	<b>144</b>	<b>64%</b>

No Gráfico 13, abaixo, tem-se a representação gráfica da Distribuição dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa quanto ao trabalho realizado:

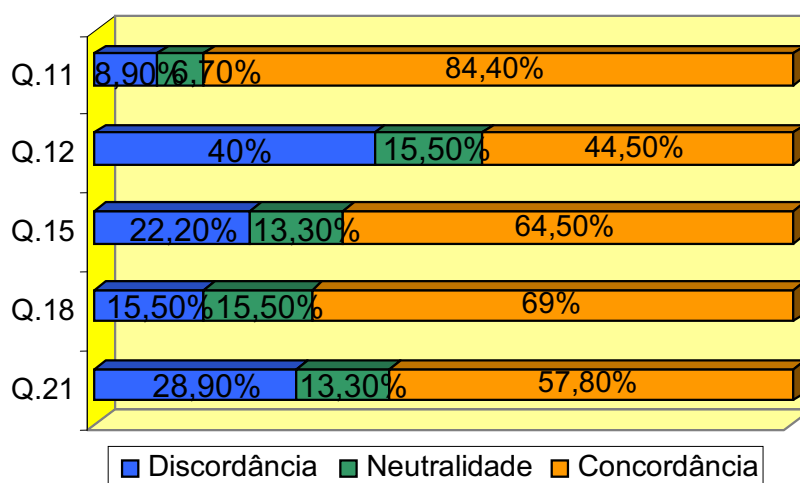


Gráfico 13: Natureza do trabalho realizado.

**Análise Crítica (7):** Analisando-se os dados apresentados acima, resultado da aplicação das questões 11, 12, 15, 18 e 21 do questionário de pesquisa, numa amostra de quarenta e cinco (45) colaboradores, verifica-se que é relativamente confortável o nível de satisfação das pessoas, quanto à natureza do trabalho que realizam, nada impedindo entretanto, que a empresa busque melhorar, ainda mais, esse índice, tendo com referencial, por exemplo, o que afirma Chiavenato (1994, p.524), “provoca uma poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação no cargo, absenteísmo, produtividade, etc.”, influencia no bom desempenho das atividades dos colaboradores e na satisfação com o que fazem.

## *Capítulo 6*

---

### *Conclusões e Recomendação Final*

## 6.1 CONCLUSÕES

Muitas vezes tenta-se encontrar soluções mágicas para uma melhor administração das organizações, mas na verdade não há. Todas propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização a intervir. Deve ficar claro que quando se fala em organizações, às mudanças significativas não ocorreram em curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar a cultura vigente como conseguir administrar as forças e influências externas à organização. Portanto, refletir sobre clima organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações.

Não há como negar que a investigação do clima organizacional é tarefa árdua e os profissionais da área devem fazê-lo com muita seriedade, coerência, prudência e bom senso, através de uma metodologia adequada à realidade para, com isso, evitar erros e descrédito das novas propostas.

Este trabalho de pesquisa procurou identificar a percepção dos funcionários de uma empresa do ramo hoteleiro - Garden Hotel, Campina Grande - PB, acerca do seu clima organizacional.

Nesse contexto, sabe-se que, como o planejamento estratégico e a tecnologia de informação, entre outros que contribuem para o administrador lidar com os problemas do cotidiano da empresa, o diagnóstico de clima organizacional traz contribuições valiosas. Ao reconhecer como as pessoas percebem a extensão do ambiente em que estão inseridas, a qualidade das intervenções do administrador poderá ser melhorada. Esse é um conceito importante para o administrador compreender, pois é por meio do clima organizacional que ele pode "administrar a motivação" de seus empregados.

Fazendo uma síntese da pesquisa, os seguintes aspectos podem ser evidenciados:

### 6.1.1 Quanto aos participantes e seus perfis

Os participantes da pesquisa foram 45 colaboradores do Hotel, totalizando 33,84% do universo de pessoas pertencentes ao quadro funcional da empresa.

A maioria dos entrevistados foi do sexo masculino, na faixa estaria entre 18 e 29 anos, possuindo o ensino médio incompleto e que não ter dado continuidade aos estudos; ser casado e não possuir filhos; estar na empresa há 1 ano e ocupar um cargo na área de administração ou de produção.

### 6.1.2 Quanto à avaliação do clima organizacional

As sete variáveis objeto deste trabalho de pesquisa voltadas para a determinação do clima organizacional trazem, implicitamente, os motivos que caracterizam os tipos dominantes de clima na organização.

Os resultados da pesquisa, conforme apresentados anteriormente através das Tabelas e gráficos de 07 a 15, demonstram que, em resumo, numa escala que varia de **Péssimo** (0,0%) a **Ótimo** (100,0%), as seguintes classificações, por variável:

- i. Perspectiva de seguir carreira na empresa obteve resultado entre **ruim e regular** (47,8%);
- ii. Estrutura Organizacional/Filosofia de Gestão obteve resultado **entre regular e bom** (51,9%);
- iii. Processo de Comunicação obteve resultado **entre ruim e regular** (45,9%);
- iv. Relacionamento com a Comunidade obteve resultado **entre bom e ótimo** (81,1%);
- v. Relacionamento no Ambiente de Trabalho obteve resultado **entre ruim e regular** (41,6%);
- vi. Estilo/Qualidade de Chefia obteve resultado entre **regular e bom** (60,7%);
- vii. Natureza do Trabalho Realizado obteve resultado **entre regular e bom** (64,0%).

Portanto, das 07 (sete) variáveis pesquisadas para determinação do clima organizacional da empresa objeto de estudo, uma apresentou nível de satisfação em zona confortável (classificada entre bom e ótimo), três delas, mais ou menos confortável (classificada entre regular e bom) e 03 desconfortável (classificada entre ruim a regular).

Merecem destaques as variáveis que tratam do relacionamento no ambiente de trabalho, que apresentou o pior índice de satisfação entre os colaboradores



pesquisados (41,6%) e aquela voltada para o processo de comunicação interna, que apresentou o segundo pior índice de satisfação (45,9%). É preciso criar canais de comunicação de fácil utilização, como forma de melhorar o relacionamento e o desenvolvimento profissional, garantindo um bom ambiente de trabalho. Segundo Hampton (1990), “O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo”. Paralelamente, o resultado quanto a variável relacionada com a perspectiva do colaborador seguir carreira profissional na empresa (47,8%), também é preocupante.

Nesse sentido, entende-se que a empresa Garden Hotel, Campina Grande - PB precisa encontrar formas de fazer com que os fatores desmotivadores existentes no seu processo interno sejam eliminados ou minimizados, como forma de elevar o nível do clima organizacional da empresa, traduzido em satisfação coletiva dos seus colaboradores, com repercussões positivas para todos: empresa – colaboradores - clientes externos.

## 6.2 RECOMENDAÇÃO FINAL

Considerando que a pesquisa revelou os piores índices nos fatores; relacionamento e comunicação, sugere-se já iniciar investimento nessa área, diante da gravidade e repercussões negativas na produtividade e no clima organizacional. Neste sentido, reuniões visando à expansão das novas iniciativas em mudanças, na tentativa de aumentar a satisfação do funcionário quanto à organização, coordenadas por integrantes bem aceito pelo grupo, assim como, palestras sobre temas como: auto-estima, relações humanas no trabalho, criatividade, além de outros; poderão contribuir em vários aspectos antes de partir para uma consultoria de psicólogos, caso seja necessário.

Recomenda-se a realização de novos estudos, desta feita explorando os outros fatores, em outras áreas, que podem afetar o clima organizacional da empresa, uma vez que a generalização dos resultados pode indicar caminhos para que a mesma tenha a oportunidade de refletir sobre as políticas que vem adotando, levando-a a estabelecer novas estratégias administrativas.

---

Considerando que a empresa inclui em sua visão empresarial, ser reconhecida nacional e internacionalmente como referencia de excelência no ramo da hotelaria atuando com foco na rentabilidade social e ambiental.

Sugere-se a inclusão de um projeto de arborização na área de 15 hectares, onde praticamente não existe vegetação, de forma que se faça coerente a nomenclatura que recebe em seu nome fantasia “Resort”. Neste sentido, inclui-se também a extensão do referido projeto para arborização da “Vila Cabral” e dessa forma enriquecer o visual que se descortina através das varandas e vidraças do hotel, melhorando assim o conforto visual de seus hospedes. Dessa forma, deverá ampliar a ativação de projetos ambientais para novos hospedes, diante do crescente numero de pessoas que buscam ambientes onde incluem o contato direto com a natureza. Essa decisão contribuirá com a arborização da cidade de campina grande, onde está situado o hotel, sendo esse município carente de arvores. Trazendo assim para a organização um projeto inovador em todo Brasil, visto que, o meio ambiente necessita de projetos ambientais como esse.

## *Referências*

---

ARCHER, Ernest. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília Whitaker. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos** – edição compacta. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos** – edição compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DESSLER, Gary L. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 3.ed. Campinas: Alínea, 2004.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2001.

---

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Neuza M. B. **Clima organizacional:** um estudo em instituições de pesquisa. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de economia e administração. Universidade de São Paulo. São Paulo: 1983.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração.** São Paulo, v.18, n.2, p.30-39, jun. 1983.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

SOUZA, E. L. O. de. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v.22, n.1. jan/mar. 1982.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

*Apêndice*

---

## QUESTIONÁRIO

### Caro Colaborador,

Este questionário faz parte da elaboração de uma monografia do curso de Administração da UFCG, que tem como objetivo analisar o “Clima Organizacional” na empresa Garden Hotel Campina Grande. Solicito que as questões sejam respondidas com toda sinceridade. Vale ressaltar que em momento algum será necessária sua identificação pessoal.

### 1ª PARTE – Perfil do Pesquisado

**1. SEXO:**

Masculino     Feminino

**2. FAIXA ETÁRIA:**

de 18 a 29 anos  
 de 30 a 39 anos  
 de 40 a 49 anos  
 acima de 50

**3. GRAU DE ESCOLARIDADE:**

Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Pós- Graduado

**4. VOCÊ AINDA ESTÁ ESTUDANDO?**

Sim     Não

**5. ESTADO CIVIL:**

Solteiro(a)  
 Divorciado (a)  
 Casado (a)  
 Outros

**6. FILHOS QUE POSSUI:**

nenhum  
 1  
 de 2 a 3  
 de 4 a 5  
 acima de 5

**7. CARGO QUE OCUPA:**

Chefia (Gerente, Supervisor, Encarregado, Auxiliar)  
 Restaurante  
 Recepção  
 Limpeza  
 Manutenção

**8. TEMPO DE SERVIÇO NO GARDEN HOTEL?**

\_\_\_\_\_ anos

**9. QUAL A RENDA MENSAL DA SUA FAMÍLIA?**

De 1 a 3 salários mínimos  
 De 4 a 6 salários mínimos  
 Mais de 7 salários mínimos

**10. QUAIS DESTES BENS EXISTEM NA SUA RESIDÊNCIA?**

TV  
 Carro  
 DVD  
 Moto  
 Som  
 Telefone  
 Computador  
 Celular  
 Hometheater  
 Freezer  
 Aspirador  
 Geladeira/Refrigerador  
 Máquina de Lavar  
 Máquina de Lavar Louça  
 Forno Microondas

## 2º PARTE – Pesquisa sobre Clima Organizacional no Hotel Garden.

Considere a escala abaixo para assinalar as afirmativas:



Nº	ITENS	5	4	3	2	1
1	Aqui tenho oportunidade de crescer profissionalmente.					
2	O Garden Hotel ocupa um lugar de destaque entre os outros Hotéis da cidade.					
3	As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.					
4	O Garden Hotel possui uma hierarquia rígida.					
5	Aqui as pessoas dispõem de recursos materiais (máquinas, equipamentos), recursos humanos e financeiros necessários para realizarem o seu trabalho.					
6	Nesta empresa tenho autonomia de tomar certas decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos meus superiores.					
7	Meu chefe reconhece o meu esforço e valoriza minhas contribuições para o desenvolvimento da empresa.					
8	O Garden Hotel oferece oportunidades de lazer para reunir os colaboradores, e assim fortalecer o relacionamento entre as pessoas.					
9	Os meios de comunicação internos me deixam bem informados sobre o que se passa dentro da empresa.					
10	Meu chefe sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.					
11	Durante meu horário de trabalho tenho tempo suficiente para terminar todo o meu serviço.					
12	Eu me sinto realizado profissionalmente.					
13	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui.					
14	Existe parceria e bom relacionamento entre os colaboradores.					
15	Meu trabalho tem um sentido especial para mim, não é só “mais um emprego”.					
16	Trabalhar no Garden Hotel faz com que meus amigos e vizinhos me admirem e respeitem e me deixem orgulhoso.					
17	Meu chefe deixa claro as tarefas que necessito desempenhar.					
18	Sou comprometido com o meu trabalho, pois me sinto satisfeito com o que faço.					
19	As mudanças que ocorrem aqui são comunicadas e explicadas com antecedência.					
20	O cargo que ocupo me ajuda a atingir minhas metas profissionais.					
21	Meu trabalho não é monótono nem entediante.					



*Anexo*

---

## INDICADORES DE DIMENSÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1 – PERSPECTIVA DE CARREIRA

- ✿ Sei que minhas expectativas de carreira nesta empresa serão atendidas.
- ✿ As oportunidades de promoção são boas nesta empresa.
- ✿ Sinto que minhas qualidades e treinamento aumentam a possibilidade de promoção.
- ✿ Tenho expectativas de progresso rápido nesta organização.
- ✿ Nesta organização é fácil satisfazer expectativas de progresso e crescimento pessoal.
- ✿ Os chefes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da organização.
- ✿ O critério de maior ponderação nesta empresa para progresso de carreira é a competência técnica.
- ✿ Sinto que tenho bastante oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.
- ✿ A empresa oferece a seus funcionários oportunidades de crescimento e avanço profissional. Atendendo suas aspirações e expectativas de progresso.
- ✿ Nesta empresa, as pessoas têm possibilidade de desenvolver suas carreiras, já que existem posições, critérios e uma seqüência de cargos bem estabelecidas que possam ocupar.
- ✿ Estou fazendo progressos satisfatórios em relação às minhas metas profissionais.
- ✿ Meu cargo atual está me ajudando a atingir minhas metas profissionais.

### 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/FILOSOFIA DE GESTÃO

- ✿ A empresa procura adotar uma estrutura em que o peso da hierarquia seja o menor possível e que permita garantir os dois fatores de sucesso: rapidez e qualidade.
- ✿ A racionalização de procedimentos não burocratiza o fluxo de atividades, principalmente nas áreas operacionais.

- 
- ✿ Há uma clara definição de papéis e de quem responde a quem.
  - ✿ Não há dúvidas sobre a verdadeira proposta da cúpula no que diz respeito à filosofia de gestão desta empresa.
  - ✿ A empresa combina convenientemente flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação.
  - ✿ A filosofia de administração nesta empresa é nitidamente participativa.
  - ✿ A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras.
  - ✿ As decisões não passam por um processo de aprovação de muitos níveis, de forma que os executores nunca se sentem também responsáveis pelas mesmas.
  - ✿ A empresa delega responsabilidades aos seus funcionários para realizar sua parte nos objetivos da organização.
  - ✿ Os integrantes desta empresa sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos superiores a cada etapa do trabalho.
  - ✿ Nesta empresa os níveis de responsabilidade e de autoridade dos diferentes cargos são adequados.
  - ✿ A autoridade dos chefes é adequada ao nível de responsabilidade que lhes é atribuído.
  - ✿ De um modo geral, a amplitude de supervisão (nº. de subordinados) das chefias é compatível ao exercício de uma boa administração.
  - ✿ Há um adequado volume de decisões tomado por níveis hierárquicos inferiores, não existindo uma excessiva centralização na cúpula gerencial.
  - ✿ A autoridade e responsabilidade dos chefes estão claramente definidas e divulgadas no âmbito da organização.
  - ✿ A estrutura organizacional e funcional a empresa é consistente com seus objetivos.
  - ✿ A empresa adota normas e procedimentos para a realização das tarefas que são flexíveis e permitem aos indivíduos o exercício da iniciativa.
  - ✿ Cada unidade técnica conta com os recursos de apoio administrativo e de infra-estrutura necessários à execução dos trabalhos.

---

### 3 – IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

- ✿ As pessoas se sentem orgulhosas de trabalhar para esta empresa.
- ✿ As pessoas que trabalham aqui não estão mais preocupadas com seus interesses particulares do que com os objetivos da empresa.
- ✿ O estilo de administração adotado pela empresa influencia de modo positivo o comportamento dos seus empregados em relação ao trabalho que executam.
- ✿ Há alguma coisa em trabalhar para esta empresa que motiva muito as pessoas a fazerem o melhor delas em benefício da empresa.
- ✿ Sinto-me parte integrante desta empresa.
- ✿ Esta empresa é um bom lugar para se trabalhar.
- ✿ Aquilo que aconteceu com esta empresa é realmente importante para mim.
- ✿ A empresa na qual trabalho não é uma empresa como qualquer outra.
- ✿ Não trabalho nesta empresa somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.
- ✿ Não penso em pedir demissão de meu emprego nesta empresa.
- ✿ Se um grande amigo meu estivesse interessado em conseguir um emprego nesta empresa eu o incentivaria.
- ✿ Aprendi muitas coisas nesta empresa que ajudaram em minha vida particular.
- ✿ A empresa jamais abandonou suas origens e atua em campos onde realmente se acha capacitada.
- ✿ A empresa apresenta uma firme disposição a agir e a fazer as coisas até o fim.
- ✿ Mesmo quando a empresa é analisada em seu processo decisório ela não tende a ficar paralisada.
- ✿ A empresa possui e cultiva valores fortes que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos.
- ✿ A empresa considera de fato que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.
- ✿ Os níveis de motivação para o trabalho nesta empresa são altos.
- ✿ Vou sempre satisfeito para meu trabalho.

#### 4- PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

- ✿ As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da empresa.
- ✿ Meu chefe se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em nossa área.
- ✿ As informações não se perdem e há “feedback” sobre o andamento dos processos e consultas.
- ✿ Os funcionários são informados sobre as razões do não cumprimento dos objetivos.
- ✿ Os funcionários são consultados para estabelecer as metas a serem atingidas.
- ✿ As informações escritas são claras e compreensíveis.
- ✿ A comunicação verbal é facilmente compreendida.
- ✿ As informações (mensagens) chegam rapidamente ao seu destino.
- ✿ A comunicação é suficientemente rápida para as necessidades do serviço.
- ✿ A comunicação proporciona uma visão integrada da organização.
- ✿ A comunicação tem evitado sobrecarga das chefias.
- ✿ A comunicação é confiável.
- ✿ A comunicação tem proporcionado aos funcionários toda a informação que eles necessitam para o desempenho de suas funções.
- ✿ A comunicação tem evitado conflitos e antagonismo.
- ✿ O conteúdo das ordens é claro e completo.
- ✿ Os subordinados são mantidos informados sobre os assuntos diretamente relacionados ao seu trabalho.
- ✿ As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência.
- ✿ As decisões são anunciadas prontamente.
- ✿ As pessoas recebem “feedback” da comunicação.
- ✿ As ordens recebidas vêm acompanhadas das informações necessárias à execução do trabalho.
- ✿ As comunicações anteriores são levadas em consideração
- ✿ A comunicação reflete os objetivos de curto e longo prazo da empresa.

## 5- RECONHECIMENTO PROVIDO

- ✿ A posição que ocupo na empresa tem um grau de prestígio interno adequado.
- ✿ As pessoas sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta empresa.
- ✿ Sempre há uma forma de reconhecimento para os funcionários quando dos objetivos atingidos.
- ✿ Nesta empresa as tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.
- ✿ Em relação a outras empresas, aqui os empregados são considerados mais importantes do que faturamento, produção e lucros.
- ✿ As pessoas são pagas de acordo com o valor que têm para a empresa.
- ✿ A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores estimulantes.
- ✿ O bom desempenho é considerado como critério de aumento salarial.
- ✿ As pessoas são reconhecidas por um bom trabalho. Um desempenho ou uma atuação acima do padrão é valorizado pela empresa.

## 6- RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

- ✿ Trabalhar nesta empresa faz com que meus amigos e vizinhos me respeitem.
- ✿ O tipo de trabalho que faço é visto como importante por amigos e vizinhos.
- ✿ A empresa procura garantir uma abertura tal que cada um dos seus membros compreende perfeitamente a pressão do mercado, dos concorrentes e as expectativas dos clientes.
- ✿ A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para melhor atender suas necessidades.
- ✿ Meu trabalho propicia reconhecimento pela comunidade onde vivo.
- ✿ A empresa tem ajudado a fazer da cidade onde trabalho um melhor lugar para se viver.
- ✿ A empresa onde trabalho tem uma boa imagem junto à comunidade local.
- ✿ Estou plenamente satisfeito com a cidade onde trabalho.
- ✿ Esta empresa interfere de modo positivo no ambiente onde se instala.
- ✿ Esta empresa preocupa-se com a preservação do meio ambiente nas regiões onde se instala.

- ✿ A empresa fornece à comunidade informações suficientes sobre suas atividades e objetivos.
- ✿ Esta empresa está à frente de suas concorrentes em muitos aspectos.
- ✿ Esta empresa inspira segurança e confiabilidade na comunidade onde se instala.

## 7- RELACIONAMENTO INTERDIVISIONAL

- ✿ As áreas da empresa não entram em conflito por não conhecerem bem seus limites ou, então, por não respeitarem seus limites.
- ✿ Os vários departamentos atuam de forma integrada, principalmente em situações de urgência.
- ✿ Os vários departamentos colaboram estreitamente entre si para atender os objetivos de toda a empresa.
- ✿ As pessoas na empresa estão preocupadas mais com a defesa de seus territórios do que com o intercâmbio para gerar novas idéias.
- ✿ A divisão de áreas enfatizando a especialização não causa um sentimento de perda de importância, colaborando para que se perca a visão do todo.
- ✿ Tenho bastante oportunidade para trabalhar com os departamentos na solução de problemas relacionados com o trabalho.
- ✿ Não existe desconfiança entre as áreas, quase não havendo necessidade de documento de comprovação.
- ✿ A forma de agir entre os diferentes departamentos é integrada e compatível à filosofia de gestão adotada pela empresa.
- ✿ Tenho conhecimento suficiente da relação entre meu trabalho e de colegas de outros setores da empresa.
- ✿ Os cargos nesta empresa estão claramente definidos e logicamente estruturados dentro de cada área.
- ✿ Há clareza sobre quem é o responsável formal pela tomada de decisão em casos de trabalho executados conjuntamente por diferentes áreas.
- ✿ A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre as áreas.
- ✿ O grau de coordenação entre as atividades dos departamentos permite o bom andamento dos trabalhos.

## 8- RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

- ✿ O relacionamento no ambiente de trabalho é amigável; somos uma “grande família”.
- ✿ Nesta empresa as pessoas se esforçam para executar um trabalho de alta qualidade.
- ✿ O ambiente de trabalho facilita o diálogo entre as pessoas.
- ✿ Nesta unidade sou tratado com dignidade e respeito.
- ✿ No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e idéias das pessoas que aqui trabalham.
- ✿ A solidariedade com relação a problemas pessoais é característica marcante em meu grupo de trabalho.
- ✿ As pessoas estão dispostas a trabalhar em equipe para cumprir suas tarefas. A integração profissional entre os funcionários é valorizada.
- ✿ A empresa procura fazer com que as relações entre os indivíduos e entre os grupos permitam que cada pessoa possa contribuir com todo seu potencial e as suas capacidades.
- ✿ As pessoas no meu grupo de trabalho encorajam-se mutuamente a trabalhar juntas.
- ✿ Os membros do meu grupo de trabalho confiam uns nos outros.
- ✿ Se eu tiver problemas no trabalho posso contar com a ajuda de meus companheiros.
- ✿ Há um grande espírito de equipe no meu grupo de trabalho.
- ✿ A competição entre pessoas ou grupos na empresa é valorizada como forma de estimular a criatividade e melhorar o desempenho profissional.
- ✿ As pessoas se sentem tratadas como seres humanos. A amizade e apoio mútuos são valorizados na empresa. Há calor humano nesta empresa.
- ✿ As pessoas estão dispostas a ouvir e considerar as diferentes opiniões na empresa.
- ✿ Em situações de conflito, as pessoas preferem “levantar o problema” em busca de soluções adequadas, ao invés de ignorá-lo ou de tomar atitudes autoritárias.



- ✿ A empresa procura elaborar um projeto compartilhado, isto é, um projeto de empresa cuja concepção é de todos os seus membros.
- ✿ Meus subordinados são bem treinados/competentes e não precisam de muita supervisão.
- ✿ Sinto que posso confiar no grupo que trabalho.
- ✿ As pessoas têm tranqüilidade para executar sua tarefa dentro de um ritmo normal de trabalho, com orientação e distribuição equitativa de carga de trabalho entre os colegas.
- ✿ O ambiente de trabalho não é tenso.
- ✿ A empresa utiliza um sistema de gestão que concilia descentralização e coesão.
- ✿ A empresa promove líderes em todos os níveis e setores, que atuam com iniciativa e não são excessivamente cerceados e punidos quando erram. Ou seja, as regras não são rígidas a ponto de cercear a criatividade.
- ✿ A empresa apela sistemática e continuamente para a contribuição de todos, através de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.
- ✿ A empresa trata os erros das pessoas de forma suportável e construtiva. As pessoas são responsabilizadas e orientadas no sentido de corrigir eventuais falhas.
- ✿ A empresa provê pessoas, condições e instrumentos de trabalho necessários à execução de um bom trabalho.
- ✿ As pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, de propor idéias e oferecer sugestões nas decisões da empresa, sobre aspetos relacionados à sua área de atuação.

## **9- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

- ✿ A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os diferentes cargos na organização.
- ✿ Há um esforço claro na área de RH em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da organização.

- ✿ Os métodos, técnicas e critérios incorporados na política de RH revelam que esta área é tão importante quanto as demais existentes dentro da empresa.
- ✿ A política de RH é um instrumento que auxilia as pessoas a perceberem a importância de seu cargo/função e o seu relacionamento com os objetivos gerais da organização.
- ✿ A política de RH é um instrumento que deixa claro o papel de cada chefe como parceiro na gestão dos recursos humanos.
- ✿ A política de RH é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da empresa e de seus funcionários e sistematicamente comunicada.
- ✿ Todas as pessoas estão familiarizadas completa e uniformemente em relação às políticas de RH hoje vigentes na organização.
- ✿ Os planos de RH consideram as necessidades presentes e futuras de nosso ramo de negócios.
- ✿ A estratégia desta empresa acha-se compatível às características dos recursos humanos disponíveis.

## **10- POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO**

- ✿ Meu salário é uma resposta adequada para o meu trabalho, representando o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta empresa.
- ✿ O salário é justo já que é estabelecido de acordo com os esforços, habilidades e treinamento que cada um possui.
- ✿ A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensação, formando um “pacote” bem estruturado de recompensas.
- ✿ O salário recebido nesta organização é suficiente para satisfazer aquelas necessidades que se espera que o salário atenda.
- ✿ Os níveis salariais são constantemente revistos e atualizados para que sejam mantidos compatíveis aos níveis de mercado para funções similares.
- ✿ O sistema de compensação (salário + benefícios) nesta empresa é adequado, não interferindo com a satisfação no trabalho.

- ✿ Os funcionários são informados e compreendem os critérios adotados para determinação de sua remuneração.
- ✿ Os aumentos salariais excedem a variação do custo de vida no período.
- ✿ O adicional de chefia é adequado, refletido o aumento d responsabilidade em cada nível.
- ✿ A progressão nas faixas salariais está baseada em critérios justos.
- ✿ O salário que recebo é suficiente para atender meu padrão de vida.
- ✿ Os benefícios existentes complementam de modo suficiente os salários pagos para os diferentes cargos.
- ✿ As diferenças nos salários refletem as diferenças no conteúdo e exigências de cada função.
- ✿ A política salarial desta empresa é melhor do que a da maioria dos principais concorrentes.
- ✿ A progressão nas faixas salariais é periódica e realizada a intervalos adequados.
- ✿ Os salários pagos reconhecem o valor e a qualidade do desempenho dos funcionários.

## **11- POLÍTICA DE AVALIZAÇÃO DE DESEMPENHO**

- ✿ Os critérios de avaliação de desempenho adotados são objetivos e compatíveis às funções nesta organização.
- ✿ Os resultados de desempenho são discutidos com os funcionários visando proporcionar-lhes orientação no trabalho.
- ✿ O principal uso da avaliação de desempenho é para se obter aumento de salários na organização.

## **12- POLÍTICA DE BENEFÍCIOS**

- ✿ Há um programa de benefícios desenvolvido especialmente para atender aos trabalhadores desta empresa.
- ✿ Os trabalhadores foram consultados e puderam opinar na escolha dos benefícios oferecidos dentro do programa estabelecido pela organização.

- ✿ O programa de benefícios é amplo, variado e complementa de modo significativo o salário recebido pelos trabalhadores desta empresa.
- ✿ Nossos benefícios cobrem todos os aspectos que deveriam cobrir.

### **13- POLÍTICA DE TREINAMENTO**

- ✿ Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos trabalhadores, mantendo-os atualizados em suas especializações/área de atuação.
- ✿ A filosofia de treinamento está baseada no auto-desenvolvimento.
- ✿ É dada maior ênfase nos métodos de treinamento no cargo do que aos fora do cargo.
- ✿ Nos últimos dois anos participei de cursos de aperfeiçoamento em qualidade patrocinados por esta empresa.
- ✿ O treinamento de pessoal é considerado como parte do próprio desenvolvimento organizacional.
- ✿ A quantidade de programas de treinamento é suficiente para os funcionários alcançarem melhor nível de desempenho em suas funções.
- ✿ Há uma seqüência lógica nos treinamentos dos quais tenho participado.
- ✿ Há um esforço sistemático para fazer com que os funcionários ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitem se manterem eficazes nas suas tarefas nesta organização.
- ✿ As diretrizes de treinamento e de desenvolvimento são de conhecimento dos funcionários.
- ✿ Os programas de treinamento são propiciados em igual quantidade a todos os funcionários das diferentes áreas.
- ✿ Existem programas de desenvolvimento suficientes objetivando o preenchimento de cargos de nível mais elevado na estrutura organizacional.

### **14- POLÍTICA DE PROMOÇÃO**

- ✿ O tempo de serviço e as indicações pessoais são critérios que asseguram alto grau de justiça na promoção dos recursos humanos da organização.

- ✿ Os critérios de promoção têm flexibilidade suficiente para possibilitar o acerto de situações individuais.
- ✿ O aproveitamento de recursos humanos próprios é uma diretriz plenamente seguida pela administração da empresa.
- ✿ As diretrizes dos processos seletivos são divulgadas e conhecidas pelos funcionários.
- ✿ A qualidade do desempenho apresentado é o critério de maior peso nas promoções para cargos de nível superior e/ou chefia.
- ✿ As promoções ocorridas têm vinculação com o plano de carreira preestabelecido.

## **15- POLÍTICA DE SELEÇÃO**

- ✿ Na seleção nota-se uma preocupação em garantir a escolha daqueles realmente aptos a trabalhar na organização.
- ✿ No recrutamento e seleção dos novos funcionários, a experiência passada do candidato é mais valorizada do que o potencial para o desempenho da função.
- ✿ O recrutamento externo é usado preferencialmente para posições classificadas como “início de carreira”.
- ✿ No recrutamento e seleção para cargos superiores é dada maior preferência, sempre que possível, a candidatos internos do que externos.
- ✿ O currículo é o item mais valorizado na contratação de novos trabalhadores nesta organização.

## **16- ESTILO / QUALIDADE DE CHEFIA**

- ✿ Não tenho dificuldades em fazer com que meu chefe encontre tempo para me atender.
- ✿ Não é difícil agradar meu chefe em questões de trabalho.
- ✿ Meu chefe não interfere demais em meu trabalho.
- ✿ Meu chefe é um profissional competente e organizado.
- ✿ Meu chefe aceita as sugestões que dou.
- ✿ Nesta unidade posso sinceramente discordar de meu chefe.

- 
- ✿ Meu supervisor imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.
  - ✿ Meu supervisor imediato é uma das melhores pessoas com quem se possa trabalhar.
  - ✿ Eu respeito meu supervisor imediato como um líder.
  - ✿ As posições de liderança na empresa são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial e capacidade profissional.
  - ✿ As chefias são exercidas de forma democrática e participativa.
  - ✿ Quando é preciso meu gerente fornece retaguarda para as decisões que tomei.
  - ✿ Meu gerente se preocupa comigo enquanto pessoa.
  - ✿ Meu gerente valoriza as contribuições que faço para o departamento e para a organização.
  - ✿ Meu chefe me mantém informado sobre assuntos importantes que afetam a mim ou ao departamento.
  - ✿ O estilo de chefia nesta empresa favorece um clima de união e solidariedade entre administração e subordinados.
  - ✿ Nesta empresa os chefes são hábeis em deixar claro quais tarefas precisam ser desempenhadas.
  - ✿ Sinto que a gerência sempre protegerá meus interesses se algo acontecer que possa prejudicar meu pagamento, condições de trabalho, direitos trabalhistas, etc.
  - ✿ Meu chefe trata a todos com justiça.
  - ✿ Quando é necessário mudar uma política ou procedimento meu chefe explica as razões para esta mudança.
  - ✿ Meu gerente é atencioso e solícito comigo.
  - ✿ Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica de meu chefe.
  - ✿ Meu gerente dispensa o tempo de que necessito para problemas ligados ao trabalho.
  - ✿ Aprecio o modo pelo qual meu gerente trabalha com as pessoas.
  - ✿ Meu gerente encoraja meu desenvolvimento e crescimento profissional.
  - ✿ Aqui as pessoas não correm o risco de perder o emprego quando falam as verdades para seus chefes.

- ✿ Os chefes procuram ser informais, tratando os subordinados com igualdade.
- ✿ As pessoas que aqui ocupam cargos de liderança esperam, delas mesmas, trabalhos de alta qualidade.

## 17- NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO

- ✿ As tarefas que desempenho neste cargo possuem muito significado para mim.
- ✿ Vejo muito sentido naquilo que faço nesta empresa.
- ✿ Considero meu trabalho útil e importante.
- ✿ Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.
- ✿ Meu trabalho é muito interessante.
- ✿ Sinto que meu trabalho não é monótono ou entediante.
- ✿ O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.
- ✿ Os problemas de meu cargo são um desafio.
- ✿ Meu trabalho atual é mais atraente do que qualquer um que tenha desempenhado anteriormente.
- ✿ Neste momento posso dizer que estou satisfeito com o trabalho que executo.
- ✿ Meu trabalho requer que eu esteja constantemente aprendendo coisa novas.
- ✿ Meu trabalho exige que eu utilize uma grande variedade de habilidades.
- ✿ Meu trabalho me dá a oportunidade de aprender novas técnicas e habilidades, contribuindo para meu crescimento profissional.
- ✿ Minha capacidade habilidades e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.
- ✿ Não acho que a quantidade de trabalho que tenho a fazer interfere com a qualidade do mesmo.
- ✿ Tenho tempo suficiente para terminar todo o meu trabalho.
- ✿ Não sou exigido em excesso em meu trabalho.
- ✿ Não me sinto pressionado para trabalhar.
- ✿ Com os conhecimentos que tenho agora, se tivesse que decidir novamente, aceitaria a minha função atual.
- ✿ Posso influenciar as decisões que afetam meu trabalho.
- ✿ Tenho muita liberdade para decidir como desempenhar meu trabalho.
- ✿ Meu emprego é estável e me dá segurança.

- 
- ✿ Quase nunca considero minha jornada de trabalho extensa, sobra-me tempo para a família e diversão.
  - ✿ Seria difícil deixar meu cargo mesmo que quisesse.
  - ✿ Estou pessoalmente envolvido com aquilo que faço.
  - ✿ Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.
  - ✿ Meu trabalho me oferece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.
  - ✿ Eu rejeitaria trocar meu emprego atual por outro, onde salário, segurança e “status” fossem iguais.
  - ✿ Tenho suficiente liberdade para definir metas e objetivos ligados às atividades de minha área.
  - ✿ Tenho chances de aplicar coisas novas no meu trabalho.
  - ✿ Eu gosto do meu trabalho mais do que a maioria dos meus conhecidos que trabalham em outras empresas.
  - ✿ Não acho que poderia ter mais responsabilidades em meu trabalho.
  - ✿ O trabalho que realizo é devidamente reconhecido nesta organização.
  - ✿ Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que tive.
  - ✿ As experiências do meu trabalho não me impedem de fazer coisas que eu gostaria de fazer na minha vida particular.
  - ✿ O trabalho nesta empresa auxilia meu amadurecimento como pessoa.
  - ✿ Meu trabalho é facilitado pela existência de rotinas de procedimentos normalizadas e preestabelecidas.
  - ✿ A parcela de poder de decisão incluída em meu trabalho é suficiente para desenvolver as atividades sob minha responsabilidade.