

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE FOOD SERVICE EM JOÃO PESSOA/PB

PATRICIA LACERDA DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

patricialacerdac@hotmail.com

LEISIANNY MAYARA COSTA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

mayaracosta.alipb@gmail.com

HERIKA WANESSA XAVIER BARRETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

herikabarreto@hotmail.com

WILLIANA DE SOUZA COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

williana-souza@hotmail.com

Introdução

Clima organizacional é a reflexão da percepção dos colaboradores quanto ao ambiente e atmosfera do trabalho. E tal percepção pode trazer consequências no desempenho dos mesmos, no relacionamento com o grupo, na satisfação com o trabalho e a organização, como também podem gerar comportamentos como a rotatividade e absenteísmo, conforme afirmam Oliveira, Carvalho e Rosa (2012). Daí a importância de se avaliar o clima organizacional de uma determinada organização, pois por meio da pesquisa é possível verificar como o clima afeta os comportamentos, a capacidade e desenvolvimento dos colaboradores.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Analisar o Clima Organizacional da empresa XPN que faz parte do setor de serviços de alimentação fora do lar ou Food Service na categoria de restaurante situada na cidade de João Pessoa/PB. O referido restaurante é conhecido na região litorânea pela sua bela vista para o mar, assim como pela sofisticação no Buffet e ambiente agradável.

Fundamentação Teórica

O Clima Organizacional representa um conjunto das expectativas geradas em determinadas circunstâncias, e é um fenômeno grupal, resultante e peculiar de um ambiente coletivo englobando fatores humanos, materiais e abstratos, decorrentes do convívio humano e da cultura existente no ambiente organizacional. Existem alguns modelos presentes na literatura para pesquisa de clima organizacional: Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Kolb et al. (1986) e Modelo de Luz (2003). Para essa pesquisa foi selecionado o Modelo de Luz (1995, 2003).

Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de caso. O sujeito de pesquisa foi a empresa XPN presente no mercado de João Pessoa/PB. Para o tratamento dos dados optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa através de um questionário semi-estruturada com perguntas objetivas e subjetivas. As perguntas objetivas se basearam no Modelo de Luz (2003) que foi desenvolvido para analisar o Clima Organizacional em micro e pequenas empresas.

Análise dos Resultados

As informações obtidas nas etapas realizadas na pesquisa permitiram identificar que há indicadores importantes a serem trabalhados para melhoria do clima organizacional da empresa estudada, cujo a percepção dos colaboradores foram os que causam maior grau de insatisfação, são eles: comunicação, remuneração, valorização profissional, trabalho em equipe e treinamento e desenvolvimento. Nos indicadores relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e imagem da empresa foi percebido que há algumas situações que ainda necessitam de reflexão para aprimorar o clima organizacional.

Conclusão

Destaca-se algumas ações/ferramentas de gestão estratégica de pessoas, como sugestões de melhoria no desempenho da organização pesquisada que compreendem: o processo de feedback periódico, capacitações e treinamentos contínuos, remuneração por competência, programas de reconhecimentos e outros. No entanto, é importante levar em consideração a necessidade do comprometimento tanto da diretoria da empresa quanto do quadro de colaboradores ao realizar estas ações. A contribuiu para a organização como sinalizador de futuras ações que possam mitigar, corrigir e/ou prevenir problemas.

Referências Bibliográficas

LUZ, R. S. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____.; Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GONZALEZ, I. V. D. P. et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do Estado do Espírito Santo. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2, 2011.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. *Administrative Science Quaterly*. n. 18, p. 515-526, 1973.

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE FOOD SERVICE EM JOÃO PESSOA/PB

1 INTRODUÇÃO

O mercado de serviços é fortemente marcado pela intangibilidade de seus produtos, ficando sua atuação consolidada através das pessoas. As pessoas representam o principal capital (dito intelectual) de uma organização do setor de serviços permitindo sua evolução ou involução no mercado de atuação. Portanto, faz-se necessário que se crie um ambiente propício ao desenvolvimento de competências, um meio em que as pessoas possam desenvolver seus talentos, reconhecendo nelas o seu valor, e que evidenciem isto de forma clara para que a sua importância no ambiente empresarial seja ressaltada para criação de diferencial competitivo e atingimento dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, elementos internos de cultura e clima organizacionais estão diretamente relacionados aos colaboradores de uma organização e são fundamentais para avaliar se este profissional, considerado como muito importante no setor de serviços, está contribuindo de fato para o crescimento da organização e se esta (a organização) está retribuindo como deveria pela criação de um ambiente de bem-estar e crescimento profissional para estes colaboradores.

De acordo com Fleury (2007) a cultura organizacional é constituída de aspectos que refletem na maneira de como a organização comanda seus negócios, no tratamento com seus clientes e colaboradores. Luz (2003) complementa caracterizando a cultura pelas crenças, valores e os relacionamentos que o grupo compartilha. Diante disso, como elemento constituinte no desempenho da cultura e fator de impacto no desempenho profissional destaca-se o clima organizacional, demonstrando ser um grande influenciador na produtividade da empresa.

Clima organizacional é a reflexão da percepção dos colaboradores quanto ao ambiente e atmosfera do trabalho. E tal percepção pode trazer consequências no desempenho dos mesmos, no relacionamento com o grupo, na satisfação com o trabalho e a organização, como também podem gerar comportamentos como a rotatividade e absenteísmo, conforme afirmam Oliveira, Carvalho e Rosa (2012).

Assim, o clima organizacional pode ser caracterizado também como índice da satisfação do colaborador em relação à organização. Daí a importância de se avaliar o clima organizacional de uma determinada organização, pois por meio da pesquisa é possível verificar como o clima afeta os comportamentos, a capacidade de produção dos colaboradores, a capacidade da empresa em atrair e reter novos talentos, o índice de satisfação dos colaboradores quanto aos estilos de liderança e gestão da empresa, além de possibilitar identificar a origem dos problemas comportamentais como a rotatividade, absenteísmo, falta de comprometimento e motivação.

Diante destas considerações, este trabalho teve a proposta de analisar o Clima Organizacional da empresa XPN¹ que faz parte do setor de serviços de alimentação fora do lar ou Food Service na categoria de restaurante situada na cidade de João Pessoa/PB. O referido restaurante é conhecido na região litorânea pela sua bela vista para o mar, assim como pela sofisticação no Buffet e ambiente agradável.

Considerando a pesquisa do clima como uma ferramenta importante acredita-se que este trabalho proporcionará o atendimento das necessidades da organização e dos

¹ Adotou-se este nome fictício para preservar a identidade da empresa trabalhada.

colaboradores à medida que permite identificar os fatores que influenciam o índice de satisfação no ambiente de trabalho, partindo da percepção dos próprios colaboradores. Desse modo, torna-se possível identificar os pontos fortes e as fraquezas da empresa, o que permite evidenciar efetivamente os principais problemas, melhorando o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O foco principal desta pesquisa é o Clima Organizacional no Setor de Food Service, porém dada a relevância da cultura no contexto das organizações, julgou-se conveniente fazer uma breve revisão para expor algumas considerações a respeito de cultura e clima. O Clima Organizacional representa um conjunto das expectativas geradas em determinadas circunstâncias, e é um fenômeno grupal, resultante e peculiar de um ambiente coletivo englobando fatores humanos, materiais e abstratos, decorrentes do convívio humano e da cultura existente no ambiente organizacional.

2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças associadas aos valores, podendo ser traduzidos como comportamentos que representam aquilo que a organização é de fato. Portanto, os colaboradores de uma determinada organização precisam alinhar sua forma de atuação à cultura organizacional. Esse alinhamento exige que se entenda o ambiente em que se está inserido, quais são os comportamentos cultivados, num esforço contínuo e eficaz de embasar os processos decisórios às estratégias adotadas pela organização.

O termo “cultura” é de difícil precisão de sua contextualização, pois há diversas definições diferentes. O que se pode alegar é que cultura representa um padrão de costumes de um determinado grupo.

Fleury (2007, p.117) nos auxiliam na definição mostrando que

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Estudar a cultura no campo das organizações é importante para compreender suas idiossincrasias. Sugere-se a divisão dessas discussões em três abordagens: integração, também defendida como gerencial; a abordagem de diferenciação, correlacionada ao aspecto crítico e a terceira é a fragmentação, associada ao interesse de pesquisa descritivo (MARTINS et al., 2004). No Brasil, no entanto, ainda é predominante a perspectiva de integração, propondo entender a cultura organizacional pela concepção de cultura nacional.

No entanto, é notório que a perspectiva de integração não traduz coerentemente uma realidade, seja ela teórica ou prática, e se no Brasil essa perspectiva é dominante significa dizer que tal cultura exclui a ambiguidade e a complexidades de seu meio, fazendo da concepção de cultura organizacional brasileira algo puramente simplista, extinguindo da conceituação a dinamicidade cultural, característica predominante de tal sociedade.

Neste sentido, mas de uma forma diferente, Motta e Caldas (1997) aborda em seu texto a concepção de cultura e as organizações no Brasil. Apresenta as individualidades das culturas em cada um dos países estudados, pelo individualismo, coletivismo, hierarquia de poder, níveis de incerteza, e os papéis do gênero.

O Brasil, para o autor, é um país coletivista, caracterizado por uma distância de poder muito grande, onde se busca evitar a incerteza baseados numa dimensão feminina próximo de

uma dimensão masculina, aonde esse intervalo de medição não atinge níveis precisos. De maneira geral, a cultura brasileira, segundo o autor, tem fortes construções históricas de nacionalidade, implicando diretamente na cultura organizacional das empresas brasileiras.

Dessa forma, é possível interpretar o viés das empresas brasileiras, porém tratando de respeitar as idiosincrasias que, independentemente de forças externas, existem na individualidade do ser humano e reflete concomitantemente em suas ações sociais. A cultura organizacional brasileira contextualizada aplica-se em todo território, servindo como base para explorações particulares.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional visa oferecer às organizações, condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas (SCHNEIDER; REICHERS, 1998). Segundo Litwin e Stringer (1968) o ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tal modificação não foi relacionada somente às organizações privadas. Em razão disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, pois além de refletir a cultura da organização, também diz respeito a uma reunião de propriedades do ambiente de trabalho. Dessa maneira, o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados.

Luz (2003) considera o clima organizacional como sendo o reflexo do estado de espírito ou do entusiasmo das pessoas que prevalece numa organização em um determinado período, visto que o clima organizacional equivale a algo instável que segue influência de diferentes variáveis. Sendo assim, o clima organizacional é um elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou as congruências das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (PAYNE; MANSFIELD, 1973).

Na visão de Litwin e Stinger (1968) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos. Schneider e Reichers (1998) ainda explicam que o clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e dos aspectos comportamentais do grupo. Neste sentido, o estudo de clima é um importante instrumento para levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos colaboradores dentro das organizações (SILVA, 2003), sendo de suma importância o modo como as organizações lidam e administram os conflitos internos para manutenção de um clima saudável.

Conforme Moro *et al* (2012) existem diversificadas definições, desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, que buscam elucidar o significado de clima organizacional. O clima organizacional explicita a atmosfera íntima de uma instituição e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho. A medida do clima organizacional é uma questão ainda insuficientemente abordada na literatura, talvez não por falta de estudos, mas em razão de conclusões pouco convergentes. Em função da longa indefinição do conceito de clima organizacional, das dimensões que o compõe e da influência da dinâmica singular de cada organização na percepção do clima, há dificuldades em se criar instrumentos adequados para medi-lo e em identificar o conjunto de aspectos que o compõem (MARTINS *et al*, 2004).

Em outros estudos identificados na literatura da área são encontrados vários modelos de estudos do clima organizacional e evidenciado que a melhor forma de se medir o clima organizacional, é através da pesquisa de Clima Organizacional. Alguns modelos presentes na literatura para pesquisa de clima organizacional: Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Kolb et al. (1986) e Modelo de Luz (2003). Para essa pesquisa,

que teve como foco a análise de uma empresa do setor de Food Service, foi selecionado o Modelo de Luz (1995, 2003), que aborda uma quantidade de indicadores maior, em que o autor propõe avaliar o ambiente interno das organizações e o clima organizacional através do mapeamento dos pontos fortes e fracos da organização.

2.3 O Setor de Food Service: Tendências e Desafios

O setor de serviços atualmente vem se configurando bastante atuante em vários segmentos de atividade econômica, em especial o segmento de Food Service ou alimentação fora do lar. Segundo os associados do Instituto de Foodservice Brasil, o Food Service prossegue com papel relevante no desenvolvimento econômico do país, com um exemplo de crescimento de R\$ 121 bilhões para R\$ 157 bilhões médio anual acima de 9%, entre 2011 e 2014. (IFB, 2015). A Associação de Bares e Restaurantes por sua vez, tem uma estimativa de 2,7% na representatividade do segmento no produto interno bruto brasileiro (ABRASEL, 2012).

Levando em consideração a IFB (2015) tal progresso se deve a diversos fatores como o aumento da renda das famílias brasileiras onde a participação do segmento no gasto das famílias com alimentação teve um acréscimo de 9,2% (24,1% em 2002 para 33,3% em 2014); e maior número de estabelecimentos, numa média de 9600 empreendimentos, a maioria micro e pequenas empresas e oriundas de empreendimentos familiares. Além disso, também contribuiu para o aceleração do segmento a busca pela conveniência como mudança ocorrida nos hábitos de consumo dos brasileiros e, sobretudo, a melhoria constante do produto (bem ou serviço) ofertado, o que tem levado o segmento de Food Service a apresentar atualmente 60 bilhões de faturamento (IFB, 2015).

Quanto as mudanças de mercado, no que tange ao crescimento do segmento em concordância ao mercado consumidor, conforme o contexto econômico abordado houveram ao longo dos anos transformações da demanda que fizeram com que progredisse este setor no Brasil. Nesse contexto, o relatório Brasil Food Trends 2020 (2010) apresenta cinco tendências de negócios para o segmento de alimentação fora do lar, hoje com 80 milhões por mês de consumidores (IFB, 2015). As tendências compreendem:

- Sensorialidade e prazer: alimentos *premium*, étnicos, gourmet;
- Saúde e bem-estar: produtos, light/diet, energéticos, fortificados;
- Conveniência e praticidade: pratos prontos, produtos para micro-ondas;
- Confiabilidade e qualidade: produtos com garantia de origem e/ou selos de qualidade;
- Sustentabilidade e ética: embalagens recicláveis, selos ambientais;

Mediante as tendências e com base na evolução e as exigências atuais do mercado consumidor deste segmento, o desafio para as organizações é ainda maior por se tratar de um setor que esta sempre em contato com seu público. Nesse sentido, esse cenário pode ser representado pelo número significativo de colaboradores empregados que o segmento agrega, cerca de 220 mil (IFB, 2015) e seis milhões entre bares e restaurantes de empregados diretos e indiretos (ABRASEL, 2012).

No entanto, o quadro funcional de food service no Brasil apresenta ainda barreiras com o alto índice de rotatividade. Além disso, a falta de experiência, de responsabilidade na realização das atividades e de formação mínima para a função estão entre as principais dificuldades encontradas pelos restaurantes na contratação de colaboradores. Cabendo ressaltar que muitos profissionais não possuem capacitação, cursos ou treinamentos na área de atuação (IFB, 2015). Diante desse cenário, é relevante o papel da organização na promoção de ações que estabeleçam melhorias constantes na qualificação dos seus colaboradores, promovam o bem-estar e comprometimento dos mesmos.

2.3.1 Características da empresa pesquisada

A XPN, atuante no setor de Food Service ou alimentação fora do lar, é uma empresa de negócio familiar presente no mercado de João Pessoa/PB desde 1986. O grupo possui hoje atualmente três restaurantes, o primeiro tem início em 1986 a partir da visão empreendedora de seu fundador, que iniciou com a comercialização de comidas regionais, tendo como mão de obra a sua própria família. A empresa tem hoje como seu principal produto o rodízio de carne e, como o passar do tempo e o fortalecimento de sua marca, foi possível a sua expansão.

O restaurante XPN, foco desta pesquisa, situa-se na região litorânea de João Pessoa/PB, onde buscou posicionar-se para atender um novo público: os residentes no entorno do restaurante, bem como turistas frequentadores da orla marítima da capital paraibana. O XPN teve como proposta um ambiente mais sofisticado do que os outros, com música ambiente e um Buffet variado que inclui não somente o rodízio de carnes, mas também frutos do mar, massas, saladas dentre outros pratos especiais.

O restaurante XPN tem um quadro de colaboradores composto de 43 colaboradores, quatro cozinheiros e seis auxiliares, um pasteleiro, oito auxiliares de serviços gerais, dois atendentes, dois recepcionistas, três manobristas, dois atendentes, dois *sushiman*, dois *barmen*, dez passadores e churrasqueiros, um gerente, um diretor. Segundo o gerente do restaurante, a empresa não tem conhecimento a respeito da percepção dos seus colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e, portanto, desconhece a origem dos problemas como a rotatividade, absenteísmo, falta de comprometimento e motivação, que afetam diretamente a capacidade de produtividade da equipe, por isso, a necessidade de sua investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No intuito de assegurar a execução do objetivo proposto, contribuindo para que se consiga fazer a interpretação dos dados mantendo o rigor científico, essa seção trata dos procedimentos metodológicos seguidos para realização dessa pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa deve seguir um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para desvendar verdades parciais.

Nesta perspectiva, o método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de caso. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não claramente definido” (YIN, 2005, p.32). Para Marconi e Lakatos (2010) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O sujeito de pesquisa foi a empresa XPN presente no mercado de João Pessoa/PB. Optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Para o tratamento dos dados qualitativos foi utilizado o procedimento metodológico proposto por Bardin (1977) em uma das técnicas de análise de conteúdo também conhecida como *análise categorial*. Posteriormente, os dados foram analisados a partir de medidas percentuais para quantificar a quantidade de respondentes que optaram por determinado quesito.

Após a observação no ambiente da empresa XPN, obtiveram-se elementos suficientes para a construção de um questionário semi-estruturado com perguntas objetivas e subjetivas, permitindo uma maior aproximação dos respondentes e também permitindo o mapeamento das especificidades do ambiente organizacional pesquisado. As perguntas objetivas se basearam no Modelo de Luz (2003) que foi desenvolvido para analisar o Clima Organizacional em micro e pequenas empresas.

Luz (2003), mediante um estudo realizado no Rio de Janeiro e tendo como sujeitos dezessete empresas nacionais e cinco multinacionais, propõe como instrumento de pesquisa de clima organizacional os seguintes indicadores: Trabalho realizado; Salário; Benefícios; Integração entre departamentos da empresa; Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão; Comunicação; Treinamento/ desenvolvimento /Carreira/ progresso e realização profissionais; Possibilidades de progresso profissional; Relacionamento interpessoal; Estabilidade no emprego; Processo decisório; Condições físicas de trabalho; Relacionamento da empresa com os sindicatos e colaboradores; Participação; Pagamento de salário; Segurança do trabalho; Objetivos organizacionais; Orientação da empresa para os resultados; Disciplina; Imagem da empresa; Estrutura organizacional; Ética e responsabilidade social; Qualidade e satisfação do cliente; Reconhecimento; Vitalidade organizacional; Direção e estratégias; Valorização dos colaboradores; Envolvimento/ Comprometimento; Trabalho em Equipe; Modernidade; Orientação da empresa para os clientes; Planejamento e organização; Fatores motivacionais; E fatores desmotivadores.

Nesse sentido, levando em consideração o ambiente empresarial e o porte da empresa, foram selecionados 10 indicadores para a realização da pesquisa, mediante uma abordagem atualizada da nomenclatura apresentada no modelo Luz (2003). Os quais estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Indicadores utilizados para análise do Clima Organizacional.

Responsabilidade (envolvimento/comprometimento)	Avalia quanto os colaboradores se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Quantidade e Qualidade de Trabalho (trabalho realizado)	Avalia a adaptação dos colaboradores com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os colaboradores; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Comunicação	Descreve o grau de conhecimento dos colaboradores em relação a fatos relevantes da empresa.
Relacionamento com Chefia (Supervisão)	Revela a satisfação dos colaboradores com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de <i>feedback</i> dado por eles.
Relacionamento Interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre colaboradores, entre eles e suas chefias, entre os colaboradores e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Remuneração (Pagamento de salário)	Verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado.
Valorização do Profissional (reconhecimento e valorização dos colaboradores)	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores.
Imagem da Empresa	Avalia a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Treinamento e Desenvolvimento	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.

Fonte: Luz (2003).

Por fim, realizou-se uma pesquisa de clima, por intermédio de um questionário composto de 26 questões, 25 objetivas e uma subjetiva, baseadas nos 10 indicadores de Clima Organizacional do Modelo de Luz (2003). O instrumento foi aplicado no horário de intervalo dos colaboradores, entre os dias 01 e 04 de março de 2016. Quanto à quantidade de questionários, foram obtidos 31 devidamente respondidos pelos colaboradores, sendo assim, a amostra correspondeu a 76% da população, visto que a empresa possui apenas 43 colaboradores em quadro.

Faz-se mister ressaltar que dentre todos os níveis de funcionalidades existentes: cozinheiros, auxiliares, pasteleiro, auxiliares de serviços gerais, atendentes, recepcionista, manobristas, atendentes, *sushiman*, *barman*, passadores e churrasqueiros, gerente e diretor, apenas não obtivemos representação da diretoria; de todas as outras funções pelo menos um respondeu ao questionário. A seguir os dados são apresentados, comentados e expressos por demonstrativos com as devidas análises.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na seção que segue, são apresentados os resultados da aplicação do questionário, aponta os resultados levando e seus respectivos questionamentos.

Quadro 2. Resultados dos indicadores Responsabilidade, Quantidade e Qualidade de Trabalho e Comunicação da Pesquisa de Clima organizacional da empresa XPN de João Pessoa/ PB, em 2016.

Indicador RESPONSABILIDADE	QUESTÃO	Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?
	RESULTADOS	(93,5%) dos entrevistados responderam que “sempre” desempenham seu trabalho buscando obter resultados melhores do que os esperados pela empresa. Enquanto os demais 6,5% afirmaram entre “quase sempre” (3,2%) e raramente (3,3%) buscam resultados superiores ao esperado pela organização.
	QUESTÃO	Você se considera comprometido com suas atividades?
	RESULTADOS	(93,5%) consideram que “sempre” é comprometido e 3,2% que “quase sempre”, (3,2%) “nunca” consideram-se comprometidos e nenhum respondeu que “raramente” é comprometido.
Indicador QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO	QUESTÃO	Você considera adequado o volume de serviço que realiza durante a sua jornada de trabalho?
	RESULTADOS	(67,7%) consideram adequado em relação à jornada de trabalho, (22,6%) ficaram indecisos e (9,7%) consideram que há uma sobrecarga de serviço durante a sua jornada de trabalho.
	QUESTÃO	A qualidade do seu trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?
	RESULTADOS	(71%) responderam que “sempre” consideram a qualidade do trabalho mais importante do que sua quantidade, (25,8%) “quase sempre” e (3,2%) “raramente”, nenhum dos entrevistados assinalou a opção “nunca”.
Indicador COMUNICAÇÃO	QUESTÃO	Na sua opinião, como considera a comunicação da direção com os colaboradores?
	RESULTADOS	(45,2%) considera adequada, (45,2%) considera razoável e (9,7%) considera inadequada
	QUESTÃO	A empresa está aberta a receber e reconhecer as sugestões e opiniões de seus funcionários?
	RESULTADOS	(48,4%) dos entrevistados afirmaram que “raramente” a empresa está aberta a receber e reconhecer as sugestões e opiniões dos funcionários, em segundo lugar (22,6%) consideraram “quase sempre”, (16,1%) afirmaram que “nunca” e (12,9%) responderam “sempre”.
	QUESTÃO	As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?
	RESULTADOS	(54,8%) dos entrevistados afirmaram que “sempre” recebem orientações claras e objetivas sobre o trabalho a ser desenvolvido, em segundo lugar (41,9%), responderam “quase sempre”, ficando o terceiro lugar “raramente”.

Fonte: Dados da pesquisa de Clima Organizacional, 2016. XPN – João Pessoa/PB.

Nota: Foram expostos nos resultados apenas os percentuais mais significativos da amostra.

Diante dos dados expostos no Quadro 2 é possível observar através do indicador “**Responsabilidade**” que a maioria dos colaboradores se encontram envolvidos e comprometidos com suas atividades na empresa, e demonstram buscar sempre a excelência dos seus serviços prestados. Assim como no trabalho de Moro et al (2012), esse indicador apresentou a maior média geral, ou seja, obteve os maiores índices satisfatórios (93,5%) entre as demais analisadas na pesquisa.

Em relação a “**Quantidade e qualidade de trabalho**”, que segundo Moro et al (2012) avalia o trabalho realizado pelos servidores da instituição no que diz respeito à adaptação e o volume de tarefas realizadas, observou-se no Quadro 2 que apesar da maioria dos entrevistados considerarem adequado o volume do trabalho realizado e a priorização qualidade, uma quantidade significativa mostrou-se indecisa quanto essa adequação. Entretanto, Porém, esses resultados corroboram com os achado por Gonzales *et al* (2011), que também obteve em média um percentual de 70% de satisfação.

Nota-se no Quadro 2 que a maioria dos colaboradores da empresa XPN considera a “**Comunicação**” da direção razoável e inadequada, e que raramente há espaço na organização para o recebimento e reconhecimento de sugestões e opiniões oriundas dos colaboradores. Por outro lado, quanto à comunicações das orientações no trabalho, conforme a maioria (54,8%) dos entrevistados há clareza e objetividade. Moro *et al* (2012) também observou uma deficiência na comunicação, em sua pesquisa foi o item que apresentou maior índice de insatisfação, os quais estão relacionados a informações sobre as decisões que afetam o trabalho e informações transmitidas pelos superiores imediatos. Faz-se mister ressaltar que, é por meio da comunicação que a organização pode ter um melhor desempenho entre os fluxos informacionais, visto que, todas as suas atividade perpassam por uma comunicação, seja ela formal ou informal, necessitando de objetividade e clareza para serem realizadas com eficiente e eficaz no ambiente organizacional.

Quanto aos resultados sobre “**Relacionamentos com a chefia**”, observados no Quadro 3, compreende-se que na empresa XPN o relacionamento entre colaboradores e a gerência é positivo, entretanto há algumas situações que necessitam de reflexão, quanto a reação da gerência em lidar com o colaborador que age de forma inadequada, por exemplo. Considerando a relevância na troca de valores (respeito) entre ambos: gerente-colaborador/colaborador-gerente, na organização estudada há um bom índice de satisfação na relação entre os colaboradores e a gerência. Além disso, a maioria dos entrevistados enxerga a sua chefia imediata bem atuante profissionalmente em suas funções e consideram estarem sempre aptos a dar suporte a equipe quando necessário, o que é um ponto bastante positivo na organização, pois a figura do líder é bem vista pela maioria da equipe.

No entanto, há que considerar os percentuais contrários a afirmação. Segundo Moro *et al* (2012, p.11) em “um cenário no qual os colaboradores não conhecem a relação do seu trabalho com as metas estabelecidas e, não são adequadamente orientados pelos seus superiores, não é favorável para se estabelecer um clima saudável e produtivo”. Nesse sentido, ressalta-se a importância do papel da gerência em estar sempre se capacitando no segmento e aplicar todo conhecimento e aprendizagem adquirida na organização. Pois, esse aprimoramento contínuo, além de beneficiar o próprio gerente em suas funções, contribui para a visão que os colaboradores possuem da gerência quanto ao desempenho profissional.

Quanto ao “**Relacionamento interpessoal**”, conforme Quadro 3 percebe-se a desconexão entre a percepção dos colaboradores da organização quanto à forma de relacionamento entre eles. Nesta análise é necessário levar em consideração o que cada colaborador considera como adequado e inadequado no relacionamento em uma equipe, o que exigirá uma análise mais profunda do tema de acordo com a visão de cada indivíduo. A maioria (83,8%) mostrou-se satisfeito com o relacionamento, porém existe ainda uma parcela que necessita de atenção, visto que 16,1% estão insatisfeitos, corroborando com os resultados

encontrado por Gonzalez et al (2011). Segundo Gonzalez et al (2011) esse resultado demonstra um bom relacionamento entre a equipe, mas ainda é necessário que se busquem alternativas para melhorar esse indicador, visto que pode prejudicar a eficiência dos serviços nas instituições.

Quadro 3. Resultados dos indicadores Relacionamento com a chefia, Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe da Pesquisa de Clima organizacional da empresa XPN de João Pessoa/ PB, em 2016.

Indicador RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA	QUESTÃO	Numa escala de 0 a 10, como avalia o seu relacionamento com a gerência?
	RESULTADOS	(29%) respondeu 10, (19,4%) 9, (25,8) 8, (3,2%) 7, (3,2%) 6, (12,9%) 5, (3,2%) 3, (3,2%) 2
	QUESTÃO	Quando algum funcionário age de forma inadequada, o respectivo superior costuma chamar sua atenção em público?
	RESULTADOS	(38,7%) dos entrevistados respondeu “não, nunca”, em segundo lugar com (35,5%) responderam “sim, frequentemente” e (25,8%) “sim, raramente”.
	QUESTÃO	Na sua opinião seu gerente está sempre pronto para prestar o suporte necessário à equipe?
	RESULTADOS	(51,6%) responderam de maneira positiva afirmando “sim, frequentemente”, em segundo lugar com (32,3%) afirmaram que “sim, às vezes” e o terceiro lugar com (16,1%) concluíram que “não, nunca”.
	QUESTÃO	Você se sente respeitado pelo seu gerente?
	RESULTADOS	(74,2%) afirmaram que “sempre” sentem-se respeitados pela gerência, (16,1%) “raramente” e (9,7%) “quase sempre”.
	QUESTÃO	Você respeita o seu gerente?
	RESULTADOS	(83,9%) considera que há respeito no seu tratamento para com o gerente. (12,9%) afirmaram “quase sempre” e (3,2%) “raramente” respeitam o seu gerente.
Indicador RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	QUESTÃO	Você considera o seu gerente um bom profissional?
	RESULTADOS	(74,2%) consideram seu gerente um bom profissional na organização, enquanto (22,6%) consideram “mais ou menos” e apenas (3,2%) não consideram o seu gerente um bom profissional.
Indicador TRABALHO EM EQUIPE	QUESTÃO	Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?
	RESULTADOS	(83,8%) consideram o relacionamento dos colaboradores da empresa entre adequado e razoável (representados por um empate onde 41,9% afirmaram adequado e 41,9% razoável) e (16,1%) inadequado.
Indicador TRABALHO EM EQUIPE	QUESTÃO	A empresa estimula o trabalho em equipe?
	RESULTADOS	(35,5%) afirmaram que “raramente” há estímulo, (29 %) a opção “sempre”, (19,4%) “quase sempre” e (16,1%) “nunca”.

Fonte: Dados da pesquisa de Clima Organizacional, 2016. XPN – João Pessoa/PB.

Nota: Foram expostos nos resultados apenas os percentuais mais significativos da amostra.

Para Luz (2007) é necessário observar a integração entre os setores, uma vez que poderão ser avaliados: o grau de relacionamento, a existência de cooperação e os possíveis conflitos existentes. Diante dessa necessidade, foi analisado também o “**Trabalho em equipe**”. Verifica-se no Quadro 3 que na empresa XPN há problemas devido à ausência de estímulos voltados para o trabalho em equipe. A discrepância dos resultados é bastante preocupante, tendo em vista a relevância que o trabalho em equipe possui para o bom desempenho das organizações no segmento. Resultado esse que vai ao encontro com o obtido por Gonzalez *et al* (2011), em que existem indícios de entrosamento no relacionamento em equipe; neste quesito, os colaboradores afirmaram estarem satisfeitos. Sendo assim, os gestores necessitam investir mais em ferramentas que proporcionem um melhor relacionamento e entrosamento da equipe, principalmente devido ao setor de sua atuação em que o colaborador desempenha quase todas suas funções em equipe.

Quadro 4. Resultados dos indicadores Remuneração, Valorização Profissional, Imagem da empresa e Treinamento/Desenvolvimento da Pesquisa de Clima organizacional da empresa XPN de João Pessoa/ PB, em 2016.

Indicador REMUNERAÇÃO	QUESTÃO	Considero meu salário adequado em comparação ao salário de outras pessoas que executam tarefas semelhantes em outras empresas.
	RESULTADOS	(54,8%) responderam que “sim” e em segundo lugar (45,2%) afirmaram que “não”.
Indicador VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	QUESTÃO	Você se sente valorizado pela empresa?
	RESULTADOS	(48,4%) se sentem valorizados pela empresa, (45,2%) consideram “mais ou menos” valorizados, e (6,5%) não se sentem valorizados pela empresa.
	QUESTÃO	A empresa reconhece os bons funcionários?
	RESULTADOS	(38,7%) afirmaram que a empresa sempre reconhece os bons colaboradores e (25,8%) quase sempre reconhece. Já (29%) afirmam que raramente há este reconhecimento e apenas (6,5%) que nunca há.
Indicador IMAGEM DA EMPRESA	QUESTÃO	Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?
	RESULTADOS	(51,6%) afirmaram que os gestores “sempre” dão bons exemplos e, corroborando com este resultado, a opção “nunca” não teve marcação. (25,8%) afirmaram “quase sempre” e (19,4%) “raramente”.
	QUESTÃO	Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
	RESULTADOS	(87,1%) afirmaram que o ambiente organizacional em que estão inseridas atualmente é “sim” um bom lugar para desenvolver seus trabalhos. Apenas, (12,9%) responderam “mais ou menos”.
Indicador TREINAMENTO/ DESENVOLVIMENTO	QUESTÃO	Recomendaria a empresa para parentes e amigos como um ótimo local para trabalhar?
	RESULTADOS	(61,3%) respondeu que recomendaria “sim”. E, apenas (32,3%) afirmaram que “talvez”.
	QUESTÃO	Você recebeu o devido treinamento para execução de seu cargo?
	RESULTADOS	(74,2%) dos entrevistados afirmam terem recebido treinamento devido para a execução de seu cargo enquanto (25,8%) afirmam não terem recebido.
Indicador TREINAMENTO/ DESENVOLVIMENTO	QUESTÃO	A empresa investe em treinamentos contínuos para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?
	RESULTADOS	(64,5%) dos entrevistados atestam que a empresa não investe em treinamentos contínuos destinados ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, (19,4%) que investe “mais ou menos” e apenas (16,1%) atestam que há investimentos neste quesito.

Fonte: Dados da pesquisa de Clima Organizacional, 2016. XPN – João Pessoa/PB.

Nota: Foram expostos nos resultados apenas os percentuais mais significativos da amostra.

Levando-se em consideração o Quadro 4, percebe-se que há uma variação significativa de (des) contentamento dos colaboradores com relação a “**Remuneração**” ou salário recebido. Para Gonzalez *et al* (2011) a remuneração possibilita não apenas a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também das necessidades sociais, de estima e auto-realização. Apesar da metade dos colaboradores estarem satisfeito com sua remuneração (54,8%), um percentual de 45,2% afirmam não estarem, sendo assim, esse item merece uma atenção especial pelo gestor para tentar reverter essa insatisfação, pois, a remuneração representa o “nervo” mais sensível do empregado, segundo Luz (2003). Cabe ressaltar que essa insatisfação com a remuneração também foi percebida pela pesquisa realizada por Gonzales *et al.* (2011), em que obteve um enorme grau de insatisfação por parte dos servidores, tendo 63% dos colaboradores insatisfeitos e 7% estando muito insatisfeitos, evidenciando que esse indicador é um dos grandes vilões que têm influenciado negativamente no clima organizacional.

Em relação a “**Valorização profissional**”, observada no Quadro 4, a maioria dos colaboradores não se sentem valorizados totalmente e a empresa nem sempre reconhece os bons profissionais. Perante estes resultados é necessário lembrar o papel que a valorização do colaborador tem na gestão estratégica de pessoas e da exigência que o cenário atual traz com relação ao reconhecimento dos colaboradores como uma das principais ferramentas de

crescimento de uma organização. Entende-se, pois, a importância da gestão estratégica de pessoas na organização estudada, que permitirá desenvolver ações de valorização e reconhecimento voltadas aos colaboradores no intuito contribuir cada vez mais para o sentimento destes, melhorando o desempenho da organização, numa troca mútua de benefícios.

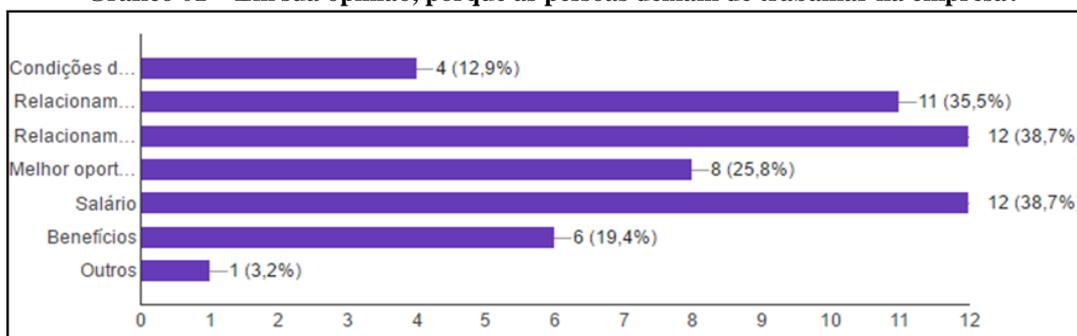
A “**Imagem da empresa**” reflete a opinião dos colaboradores sobre como a empresa é percebida no mercado por seus clientes, fornecedores e pela comunidade em geral (LUZ, 2003). De acordo com os resultados do Quadro 4, a maioria dos colaboradores afirmam que a empresa é um bom lugar para se trabalhar e que os gestores passam uma boa imagem com bons exemplos na empresa, apoiando as afirmações de Gonzalez *et al.* (2011). Por outro lado, o percentual dos que recomendariam a empresa como um bom local de trabalho não foi tão significativo. Sendo assim, torna-se importante o sentimento de identidade do colaborador com a organização para que ele passe a não apenas considerá-la um bom ambiente de trabalho, mas exiba uma boa imagem da organização em seu meio de convivência.

Por fim, no Quadro 4 é apresentado os dados do indicador “**Treinamento e desenvolvimento**”, evidenciando que a organização pesquisada tem uma atuação bastante significativa quando o colaborador inicia suas atividades na organização, entretanto após se tornar experiente não há continuidade nestas ações, conforme respostas da maioria dos entrevistados. Moro *et al.* (2012) em seus resultados também verificaram as necessárias ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento mais atrativos com o objetivo de aumentar a satisfação dos servidores no decorrer de suas atividades. Diante disso, observa-se a necessidade da organização em manter e desenvolver treinamentos constantes com ações que promovam cada vez mais o crescimento e aperfeiçoamento dos seus colaboradores e que possam, além de melhorar a performance dos mesmos na execução das suas funções, contribuir para o comprometimento e dedicação à organização.

Conforme as análises expostas nos Quadros 2, 3 e 4, pode-se perceber que há indicadores importantes a serem trabalhados para melhoria do clima organizacional da empresa estudada. Dentre eles podemos destacar: comunicação, remuneração, valorização profissional, trabalho em equipe e treinamento e desenvolvimento. Nesse contexto, tendo como objetivo a melhor compreensão dos colaboradores a respeito dos motivos dos quais os desestimulam a continuarem na empresa, analisamos o questionamento sobre o porquê de as pessoas deixarem de trabalhar na empresa.

No Gráfico 01 podemos perceber que o “Relacionamento com os colegas” e “Salário” foram as alternativas mais marcadas, correspondendo a 38,7% cada um. Em seguida, foram assinalados o “Relacionamento com a liderança” (35,5%), “Melhor oportunidade de trabalho” (25,8%), “Benefícios” (19,4%), “Condições de trabalho [temperatura do ambiente, higiene e limpeza, instalações sanitárias, etc.]” (12,9%) e “outros” (3,2%), respectivamente.

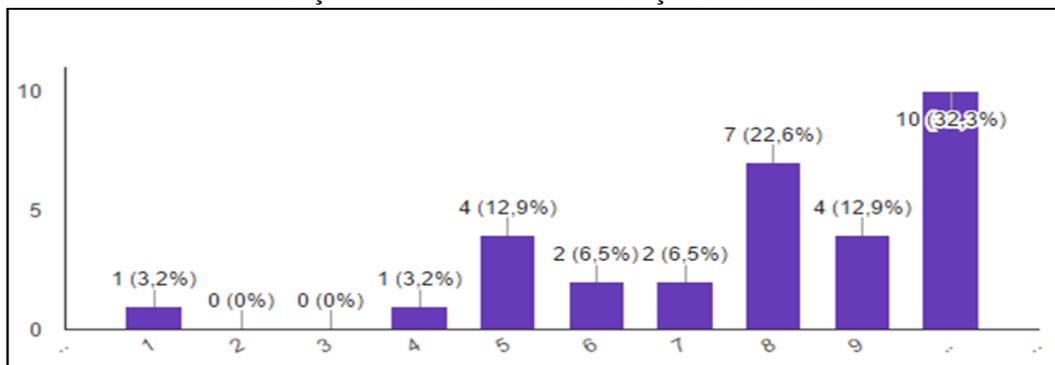
Gráfico 01 – Em sua opinião, porque as pessoas deixam de trabalhar na empresa?



Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2016. XPN – João Pessoa/PB.

Por outro lado, a análise do Gráfico 02 deu-se com base no questionamento sobre a satisfação dos colaboradores no trabalho, pedindo que assinalassem numa escala de 1 a 10, onde 1 correspondia a "baixa satisfação" e 10 correspondia a "elevada satisfação".

Gráfico 02 – Numa escala de 1 a 10, onde 1 corresponde a "baixa satisfação" e 10 corresponde a "elevada satisfação" como avalia a sua satisfação no trabalho?



Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2016. XPN – João Pessoa/PB.

De acordo com o Gráfico 02, a maioria dos colaboradores respondentes (32,3%) afirmaram terem “elevada satisfação” no trabalho, em contrapartida 3,2% afirmaram terem “baixa satisfação”. Analisando os que responderam de 1 a 5 podemos observar que se trata de um universo de apenas 19,3% de colaboradores. Logo, 80,7% dos colaboradores responderam entre 6 a 10, número bastante relevante e positivo para organização, tendo em vista que a maioria dos colaboradores se mostraram satisfeitos com a realização do trabalho.

Com base nessa conjuntura, buscando uma melhor explanação do que poderia ser melhorado na organização, fez-se o seguinte questionamento aos colaboradores: **Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?**

Com relação à **comunicação organizacional**, um dos entrevistados apontou que “a empresa é um ótimo lugar para se trabalhar, só está faltando um pouco de comunicação entre gerência – colaboradores, para que haja um desenvolvimento maior em cada setor”, podendo ser como primeiro passo “mais reuniões com os gestores”.

Outra observação bastante relevante foi quanto às **refeições dos colaboradores**, grande parte dos entrevistados solicitam que os gestores revejam a forma de fornecer as refeições, alguns justificando que “gostam”, mas poderia “melhorar” e outros dizem que não aguentam mais comer “macaxeira”. É importante **valorizar os colaboradores**, não só com os benefícios que podem ser oferecidos, mas com incentivo à **motivação e o tratamento** que lhe é dispendido. Um dos entrevistados relatou “melhorar o tratamento com os colaboradores, e no dia de movimento sempre agradecê-los”, como forma de melhorar o relacionamento entre chefia e equipe.

Como solicitação para a empresa os entrevistados pontuam alguns benefícios que seriam importantes para eles como segue, em ordem de importância: **plano de saúde, cestas básicas e plano dentário**. Levando em consideração essas reivindicações pode-se observar que mesmo que a empresa não possa oferecer integral, há possibilidade de acordos com outras instituições na oferta de descontos para seus colaboradores ou até mesmo coparticipação com os sistemas utilizados. Outro ponto tocado por alguns poucos entrevistados (2 apenas) foi a necessidade do **reajuste de salários**.

O **respeito ao próximo** é outro critério que deve ser muito bem trabalhado no ambiente organizacional. Atenção para as frases ditas pelos colaboradores: “a união é a base de tudo, e que se os colaboradores se unissem tornaria tudo mais melhor”; “respeito entre os

colegas, que as brincadeiras sejam saudáveis”; “a fofoca no ambiente de trabalho gera muitas baixas na empresa”; “respeito mútuo entre os colegas de trabalho, tendo punição para aqueles que faltam com o mesmo”; “existem colaboradores que se preocupa mas com a vida dos seus colegas do que o seu próprio trabalho isso acaba desanimando um pouco diante de tantas fofocas”. Diante desses relatos fica evidente que os gestores precisam atentar para as ações que providencie a melhoria o ambiente relacional dos colaboradores.

Distintos questionamentos foram levantados: *“investir no treinamento dos colaboradores”; “proporcionar cursos para todos e deixar os colaboradores participarem de tudo, porque às vezes a gente nem pode falar”; “ter mais gente na equipe, para fazer revezamento”; “precisa de mais garçom, pois o atendimento é falho”; “contratar mais colaboradores”*, em suma, foi notado a necessidade de **ter treinamento e cursos para os colaboradores em que eles possam participar integralmente e contratar mais colaboradores para divisão dos serviços.**

Por fim, um dos entrevistados apresenta uma importante sugestão para a organização: **“eu gostaria que a empresa criasse um plano de reconhecimento de colaboradores, pela excelência de suas atividades exercidas no dia a dia, como, prêmios, alguns bônus, também poderia dar um adicional no salário do colaborador para ele se sentir gratificado pela empresa e continuar exercendo sua função com mais desempenho do que vem exercendo”.** Cabe ressaltar que todos os textos entre aspas foram transcritos, sem mudanças (exceto erros gramaticais), pelos colaboradores nos questionários aplicados.

Portanto, mediante resultados anteriores quanto as sugestões dos colaboradores para melhoria no ambiente de trabalho, percebe-se que as análises quantitativas e qualitativas do instrumento deste estudo trouxeram informações que se complementam e se somam, considerando o clima organizacional do sujeito de pesquisa.

Por fim, pode-se observar a relevância das informações obtidas por meio da pesquisa no que diz respeito às necessidades da empresa em trabalhar os seus respectivos colaboradores, sobretudo os indicadores que devem ser tratados com maior urgência na empresa. Bem como a importância da pesquisa de clima organizacional como instrumento sinalizador na busca pela melhoria contínua das empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e, conseqüentemente, ao seu ambiente de trabalho. Uma das formas para melhor compreender a definição de clima organizacional é considerar algumas de suas propriedades, seja por meio do estudo de aspectos conceituais, seja por meio da análise e da identificação de categorias com seus componentes e respectivos indicadores, considerando os processos que possam subsidiar a elaboração de modelos específicos para sua análise em determinadas organizações ou instituições, sejam públicas e privadas.

Diante disso o objetivo geral dessa pesquisa consistiu-se em analisar o Clima Organizacional da empresa XPN que faz parte do setor de serviços de alimentação fora do lar ou Food Service na categoria de restaurante situada na cidade de João Pessoa/PB, em que foi possível verificar a eficácia desse instrumento, na medida em que através da aplicação da pesquisa de clima, foram identificados as deficiências, os pontos críticos e cada um dos indicadores importantes para que a empresa possa desenvolver planos de ação, procurando aprimorar o quadro atual do clima, tendendo a alinhar os interesses da equipe às estratégias da diretoria para o alcance dos resultados almejados.

As informações obtidas nas etapas realizadas na pesquisa permitiram identificar que há indicadores importantes a serem trabalhados para melhoria do clima organizacional da

empresa estudada, cujo na percepção dos colaboradores foram os que causam maior grau de insatisfação, são eles: “comunicação”, “remuneração”, “valorização profissional”, “trabalho em equipe” e “treinamento e desenvolvimento”. Nos indicadores “relacionamento com a chefia”, “relacionamento interpessoal” e “imagem da empresa” foi percebido que há algumas situações que ainda necessitam de reflexão para aprimorar o clima organizacional. Quanto aos indicadores “responsabilidade” e “quantidade e qualidade de trabalho” observou-se que colaboradores se encontram envolvidos e comprometidos com suas atividades na empresa.

Em relação ao porque as pessoas deixam de trabalhar na empresa, observamos que os motivos principais correspondem ao “relacionamento com os colegas” e “remuneração” e, em relação a “satisfação com o trabalho” a maioria dos colaboradores respondentes que estão satisfeitos. Por fim, quando questionados o que mudaria na empresa para torná-la um melhor ambiente de trabalho foi destacada necessidades básicas como respeito entre os colaboradores, melhores refeições e benefícios, assim como também gostariam de um plano de reconhecimento para se sentirem motivados e valorizados.

Diante dos resultados obtidos neste estudo e suas respectivas análises, destaca-se algumas ações/ferramentas de gestão estratégica de pessoas, como sugestões de melhoria no desempenho da organização pesquisada que compreendem: o processo de feedback periódico, capacitações e treinamentos contínuos, remuneração por competência, programas de reconhecimentos e outros. No entanto, é importante levar em consideração a necessidade do comprometimento tanto da diretoria da empresa quanto do quadro de colaboradores ao realizar estas ações.

Pode-se concluir que, a pesquisa de clima organizacional contribuiu para a organização como sinalizador de futuras ações que possam mitigar, corrigir e/ou prevenir problemas, buscando sempre a melhoria e bem-estar do ambiente organizacional, além de endossar os futuros estudos quanto ao tema, segmento e/ou cenário pesquisados. Entretanto, as evidências encontradas e discutidas nesta pesquisa devem ser consideradas respeitando suas limitações quanto à amostra utilizada, à metodologia aplicada, ao período analisado e aos fenômenos não capturados pelos instrumentos utilizados para análise ou não percebidos pelos pesquisadores. No entanto, atenta-se que essas limitações não anulam o estudo.

REFERÊNCIAS

ABRASEL (2012). **Quem é o setor de bares e restaurantes/alimentação fora do lar**. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/1616-associacao-brasileira-de-bares-e-restaurantes-brasel>. Acesso em: 10 de jun. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALEZ, I. V. D. P. et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do Estado do Espírito Santo. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL. Índice de Desempenho Food service_IFB. Instituto Food service Brasil. (2015) Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>. Acesso em: 10 junho. 2016.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. Atlas, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. Atlas, 2010.

LITWIN, G. H.; STRINGER JR, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press. 1968.

LUZ, R. S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____.; **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTIN, J.. **Organizational culture**. Stanford University, Graduate School of Business, 2004.

MARTINS, M. D. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MORO, A. B. et al. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. In: V Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD. **Anais...**Salvador/BA, 2012.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In: FREITAS, A. B. **Traços Brasileiros para uma análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, J.; ROSA, C. M. Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9, 2012, Guaratinguetá. **Anais Eletrônicos**. Guaratinguetá: FATEC, 2012.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quaterly**. n. 18, p. 515-526, 1973.

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

SCHNEIDER, S.; REICHERS C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia, Porto Alegre**, v. 9, p. 49-87, 1998.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. 2003. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.