



O Impacto Causado Pelo Clima Organizacional no Desempenho e na Qualidade de Vida da Equipe de Trabalho do Hotel Hardman – João Pessoa, PB

Gerlaine Alexandrino da Silva (IESP)
Luciane Albuquerque Sá de Souza (IESP)
lucianealbuquerque@yahoo.com.br

RESUMO

As empresas precisam aprimorar a maneira de liderar pessoas, gerenciar clima organizacional e fatores relacionados com motivação e bem estar. Este estudo analisou a percepção dos colaboradores do hotel Hardman localizado na orla de João Pessoa quanto ao clima organizacional e o impacto no desempenho profissional e na qualidade de vida. Tratou-se de pesquisa de campo, bibliográfica e descritiva com abordagem quantitativa. Participaram 44 colaboradores (total de 87), sendo 55% homens, e idades variando entre 21 e 47 anos, que responderam 25 perguntas de múltipla escolha, inspiradas no modelo do *The GreatPlaceToWorkInstitute*, compondoum conjunto de 5 fatores (pontuações de 1 a 5); dados foram tratados estatisticamente. O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Um ambiente favorável, com clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que pessoas se sintam satisfeitas e motivadas com o trabalho. Calculando-se a média aritmética entre os 5 fatores, em termos objetivos, o clima preponderante no hotel é nível 4, ou seja, os funcionários concordam parcialmente com as questões acerca da relação com seu ambiente de trabalho. A satisfação do funcionário e sua felicidade influenciam diretamente na estabilidade profissional e na fidelidade que ele tem para com a empresa onde trabalha. Logo, trabalhar a satisfação do profissional deve ser investimento contínuo, e sempre traz excelente resultado, além de preservar principais talentos.

Palavras chave: Clima. Cultura. Organização. Satisfação.

ABSTRACT

Companies need to refine the way that they lead people, and manage the organizational climate as well as factors related to motivation and wellbeing. This study analysed the perception of workers from the Hardman Hotel, located on João Pessoa's seafront, as to the organizational climate and its impact on professional performance and quality of life. This study incorporated field, bibliographic and descriptive research using a quantitative approach. Forty-four collaborators (out of a total of 87) participated in the research, with 55% being men, ranging from 21 to 47 years old, answering 25 multiple choice questions (inspired by The Great Place to Work Institute model) covering a set of five factors (point system of 1 to 5). The data produced was statistically treated. Organizational climate is a variable that directly interferes in the productivity of people in organizations, as their health directly depends on the psychological atmosphere. A favourable environment with a climate of collaboration, commitment and healthy relationships, is a fundamental condition for people to feel satisfied and motivated with work. Calculating the arithmetic average for the five factors, in objective terms, the preponderant climate in the hotel is level four, or in other words, the workers partially agree with the questions about the relation with their working environment. The satisfaction and happiness of a worker directly influences his/her professional stability



and loyalty that he/she has with the company that he/she works for. Thus, working on a professional's satisfaction should be a continuous investment, and always brings an excellent result, as well as preserving a company's main talents.

Keywords: Climate.Culture.Organization.Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

A globalização traz para as empresas aumento da competitividade, e assim a necessidade da busca por um melhor resultado para manter-se no mercado. Para isso as empresas vêem a necessidade de aprimorar cada vez mais a maneira de liderar, o clima organizacional e fatores relacionados como motivação e bem estar.

Os seres humanos estão cada vez mais propensos a satisfazer as suas necessidades pessoais e manter o equilíbrio emocional, o que leva a situações cada vez mais inusitadas. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. O clima organizacional está estritamente ligado ao nível motivacional apresentado pelos colaboradores das organizações, sendo ponto fundamental para o sucesso ou fracasso de tal.

Segundo Chiavenato (1999, p.4), “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso”.

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Ele faz parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa e que influencia o comportamento.

Segundo Chiavenato(2004), o comportamento organizacional representa uma área do conhecimento humano extremamente sensível a certas características que existem nas organizações e no seu ambiente.

O estudo de clima é de grande relevância tanto para o colaborador, como para a organização. Para as pessoas o clima influencia diretamente no desempenho e no comportamento do colaborador que por sua vez impacta a organização como um todo.

O presente trabalho analisou o clima organizacional do Hotel Hardman localizado na cidade de João Pessoa – PB, e o impacto causado no desempenho da equipe de trabalho, a fim de discutir os aspectos mais relevantes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos no ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção refere-se às teorias que serão apresentadas sobre o assunto de clima organizacional, objeto deste trabalho, visando esclarecer e fundamentar o estudo através das experiências dos autores pesquisados.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O mundo está mudando com muita rapidez, e tem transformado até mesmo a área de Recursos Humanos, que tem sido nomeado de: Gestão de Pessoas, Administração do Capital Intelectual, Gestão do Talento Humano, Gestão de Competência entre outros para manterem configurados na área e representados em um novo espaço (CHIAVENATO,2011).

Atualmente, as organizações que pretendem manter-se competitivas no mercado, precisam conquistar, manter e multiplicar seu clientes. Na prática, isso não é uma tarefa fácil, assim, as empresas passam a investir mais no potencial humano. Segundo Marras (2008), quando esse investimento é voltado para as pessoas, as empresas passam a contar com equipes mais criativas, com profissionais motivados e comprometidos.

Apesar de as empresas estarem conscientes de que as pessoas fazem a diferença para o negócio, ainda pode-se perceber que a grande questão que precisa ser focada, é a necessidade da Gestão de Pessoas e todos os seus processos.

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial das empresas que sabem selecionar as pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência de valor da sua colaboração para a empresa alcançar seus objetivos e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (GIL, 2006).

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional dotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização [...] e de uma infinidade de outras variáveis importantes, Chiavenato (2004b, p.06).

No entendimento de Chiavenato (2004), o principal ativo de uma empresa é a sua força de trabalho. Seguindo este raciocínio, se torna imprescindível desenvolver uma boa Gestão de Pessoas dentro da organização, que dê suporte para que os colaboradores se disponham a trabalhar buscando sempre o melhor para a empresa, e assim auxiliá-la a alcançar seus objetivos. Em contrapartida, os colaboradores esperam receber salários justos,



reconhecimento e benefícios que o proporcione uma melhora na sua qualidade de vida e, assim, os motivem a realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

As organizações, assim como as pessoas, diferem umas das outras, pois cada organização tem sua característica própria proporcionada por suas crenças e valores que são os aspectos culturais da organização. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que norteia o dia-a-dia da empresa, o comportamento daqueles que participam da organização e as ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Representa também, as percepções e forma de agir dos gestores e funcionários.

O clima organizacional pode ser visto como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração dessas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

Existe uma estreita relação estreita relação entre o conceito de clima e o de cultura organizacional, pois geralmente são conceitos complementares. Por isso, a importância de conhecer os principais elementos culturais de uma empresa, bem como a influência que esse e outros fatores exercem sobre seu clima.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam.

Para Robbins (1999), a satisfação com o trabalho é uma atitude geral, em relação ao próprio trabalho, isto é, a diferença entre as recompensas recebidas, de fato, pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. O autor ressalta, ainda, que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita, apresenta atitudes negativas.

Assim como o clima organizacional, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para criar um ambiente favorável à satisfação dos funcionários no trabalho.



Neste sentido, entende-se que tal liderança contribui para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e a valorização do funcionário, conquistado através do *feedback*, respeito e credibilidade.

De acordo com Robbins (1999), não se pode afirmar que o funcionário feliz é mais produtivo, entretanto, segundo o autor, pode-se afirmar que a organização feliz é mais produtiva, pois, neste caso, leva-se em conta todo o contexto organizacional. O autor sinaliza, ainda, que ao falar num nível individual, pode-se considerar que a produtividade conduz à satisfação, mas não o inverso, afinal, o inverso exigiria um conhecimento de todo o contexto da organização. Os funcionários satisfeitos comparecem em maior número para trabalhar do que os insatisfeitos, ou seja, o maior índice de absenteísmo está entre os funcionários insatisfeitos.

Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p.99):

O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de que até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte, estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

O clima organizacional segundo Lacombe (2005) reflete as percepções das pessoas referentes à qualidade do ambiente de trabalho, recebendo influência expressiva da cultura empresarial. Para Luz (*apud* Luz, 2003, p.12), o “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

O clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é.

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Champion (*apud* Luz, 2003, p. 10), conceitua clima organizacional da seguinte forma:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou as percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, ou seja, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciam no ambiente de trabalho.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99), “a pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização”.

É por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

2.4 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA

São vários os modelos desenvolvidos para análise de clima organizacional, cada um com suas categorias e dimensões.

Existem alguns modelos desenvolvidos para empresas ou órgãos específicos que estudam a pesquisa de clima, tais como:

- O modelo de Litwin e Stringer (1968), onde utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores, que são: Estrutura, Responsabilidade, Desafio, Recompensa, Relacionamento, Conflito, Identidade e Padrões.
- O modelo de Kolb (1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, são eles: Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Conformismo, Clareza organizacional, Calor e Apoio, e Liderança.
- O modelo de Sbragia (1983), além de conformidade estrutura, recompensas, cooperação, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores: Estado de Tensão, Ênfase na Participação, Proximidade da Supervisão, Consideração Humana, Autonomia Presente, Prestígio Obtido, Tolerância Existente, Clareza Percebida, Justiça Predominante, Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado, Reconhecimento Proporcionado e Forma de Controle.
- Modelo de Coda, o professor Roberto Coda (CODA, 1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras.

- Modelo de Kozlowski, criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI e DOHERTY,1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

2.5 *GPTW INSTITUTE*

Além dos modelos de estudo de clima apresentados acima, podemos destacar também o Modelo *GreatPlaceToWork*. O modelo foi criado por Robert Leveringe Amy Lyman(1984) que descreveu a intenção inicial em identificar a existência de correlação entre satisfação dos empregados e o desempenho econômico-financeiro das organizações(LEMOS; MARTINS, 2007).

O *GreatPlaceToWorkInstitute* atua no Brasil desde 1997, e desenvolveu um modelo que apresenta um conjunto de fatores que permite a comparação do grau de satisfação dos funcionários.

O modelo é derivado da definição de um excelente ambiente de trabalho, um lugar em que: colaboradores confiam nas pessoas para quem trabalham, sentem orgulho do que fazem, e apreciam as pessoas com quem trabalham. Essa visão do ambiente de trabalho focada no trabalhador pode ser resumida em três relacionamentos-chave, que estão mapeados nos cinco fatores do modelo. O colaborador está no centro de todos os relacionamentos, e Credibilidade, Respeito e Imparcialidade, formam a base de confiança entre gestores e funcionários.

2.6 *ANÁLISE DOS FATORES*

Para Furtado; Carvalho Neto e Lopes (2007), de acordo com o modelo, o funcionário de qualquer organização desenvolve três relações básicas: a primeira com a direção da empresa em todos os seus níveis (Confiança), a segunda com a própria tarefa, o trabalho em equipe e a contribuição da empresa para comunidade (Orgulho), e a terceira com os colegas (Camaradagem).

Sendo assim, apresentam-se os fatores do modelo GPTW: Confiança que engloba Credibilidade, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

2.6.1 Fator confiança

Assis (2005), abordou em seus estudos o mesmo modelo, no qual a Confiança, nível em que os empregados confiam na organização e em suas lideranças, foi subdivididas em credibilidade, respeito e imparcialidade.

Credibilidade com base no GPTW (2009) significa que os gestores devem comunicar os planos e direções da empresa aos seus funcionários e requerer a opinião dos mesmos. De acordo com Rotter (1967, *apud* Tzafrir e Dolan, 2004), a confiança apresenta-se como uma expectativa de pessoas ou grupos em relação à comunicação – palavras ou promessas verbais ou escritas. Sendo assim, para manter tais expectativas e manter uma relação de confiança, alguns elementos comunicativos são necessários, como afirma Zanini (2007, p.102): “é fundamental que os estilos de gestão das empresas contenham alguns elementos ‘construtores’ das relações de confiança, tais como: integridade, consistência, transparência na comunicação”.

Respeito reflete a percepção dos empregados se a organização os trata como indivíduos com vida pessoal e apóia o seu desenvolvimento profissional. Avalia a medida com que os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam por meio das ações da liderança. Envolve prover tudo que os funcionários precisam para realização do seu trabalho: equipamentos, recursos e treinamento. Além disso, reconhecimento e apreciação dos seus esforços extras. Isso exige um acompanhamento, tornando-os parceiros nas atividades da empresa, criando um espírito de colaboração entre departamentos, e um ambiente de trabalho seguro e saudável (GPTW, 2009).

Imparcialidade mede o quanto os colaboradores enxergam que as práticas e políticas de gestão são justas, avaliando a equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça que os funcionários percebem no ambiente de trabalho.

Em concordância, Souza Jr. (2004); Furtado; Carvalho Neto e Lopes (2007); Lemos e Martins (2007), relatam que a imparcialidade é medida através da equidade, promoções e recompensas, evitando a politicagem e favoritismo, fortalecendo grau de confiança dos funcionários com a empresa.

2.6.2 Fator orgulho

Orgulho mede o orgulho que seus funcionários têm de seus trabalhos ao avaliar seus sentimentos em relação as suas funções, trabalho, ou seja, que não está apenas ocupando espaço e realizando algumas tarefas. Sua presença e personalidade também é parte do valor que ele traz para empresa.

O trabalho dá às pessoas a sensação de que eles estão contribuindo para algo especial – seja em prol do bem comum ou para o bem da empresa. Esse sentimento é geralmente desenvolvido em funcionários quando outras pessoas dizem como e porque seu trabalho tem valor (GPTW, 2009).

2.6.3 Fator camaradagem

Camaradagem mede o sentimento de companheiro no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa.

Identifica a percepção dos empregados em relação à qualidade da hospitalidade do recém admitido, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho, ou seja, compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais (LEMOS e MARTINS, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa é definida basicamente, como o processo de descrever os métodos de coleta e análise de dados.

Apresentam-se nesta seção os métodos pelos quais se pretende atingir os objetivos propostos no presente estudo. A metodologia tem por objetivo principal, nortear a pesquisa, apresentando ao pesquisador os instrumentos e métodos mais adequados para tal.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.61), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação.

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica, onde remete a contribuição de diferentes autores sobre o tema, ou seja, recorre a materiais já publicados. É também caracterizada como pesquisa de campo, que é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno. Segundo Gil (2008), é basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas, aplicação de questionário e testes.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa configura-se como quantitativa, pois prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos

comportamentos dos indivíduos, ou seja, traduz números em opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Para realização desta pesquisa, a coleta de dados se deu no Hotel Hardman. Ele possui atualmente 87 funcionários, e está localizado na Av. João Mauricio, no bairro de Manaíra que é um dos bairros mais elegantes do Estado.

É um hotel que preza pela sustentabilidade, e acredita que a sustentabilidade é uma forma de gestão definida pela relação com seus clientes, colaboradores e comunidade, preservando os recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O Hotel Hardman atua no mercado há 18 anos, prezando pela qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, buscando satisfazer sempre suas necessidades.

Missão, Visão e Valores:

A Missão do Hotel Hardman é servir aos hóspedes com qualidade, atenção e carinho, tornando o Hardman Praia Hotel sua casa em nossa cidade.

“A missão funciona como propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus membros” (CHIAVENATO, 2005, p. 63)

A Visão do Hotel Hardman é oferecer a melhor experiência em hotelaria na Paraíba, em todos os sentidos.

De acordo com Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Costa (2007), o conceito de visão é muito mais amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem por objetivo a descrição da auto-imagem da organização, como ela enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

Os Valores são: Integridade, Espírito de Equipe, Atenção e Dedicção.

Em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos quanto de atender às necessidades dos indivíduos (BARRET,2000).

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados dos colaboradores do Hotel Hardman se deu no período de 10 de Janeiro a 03 de Março de 2017, com participação voluntária de 44 pessoas dos mais



diversos cargos do setor operacional do hotel. Os participantes preencheram o questionário durante o horário de expediente.

Como houve participação total destes colaboradores, pode-se afirmar que a amostra equivale ao universo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários com perguntas de múltipla escolha, inspirado no modelo *The Great Place To Work Institute* (LEVERING, 1997).

“O questionário, é um instrumento constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondido por escrito” (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 100).

Para análise dos dados, utilizamos o método estatístico, onde os resultados são apresentados de forma percentual, expostos através de figuras gráficas, para com isto, obter entendimento das variáveis observadas de forma a tratar as informações necessárias para interpretar e trabalhar o problema em questão utilizando o Excel.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta para coleta de dados de maneira objetiva e criteriosa acerca da atmosfera de trabalho da organização. Sendo ferramenta necessária para quem busca entender os anseios de sua equipe, o que esperam, como recebem o que a empresa lhes oferece e por que continuam na empresa.

Com o intuito de atender ao objetivo deste estudo que é analisar o clima organizacional do Hotel Hardman e o impacto causado no desempenho da equipe de trabalho, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores do Hotel Hardman em relação ao clima organizacional. Para tanto foram aplicados questionários com a equipe operacional do hotel, utilizando o modelo teórico do *The Great Place to Work Institute*, organizada pelo pesquisador Levering (1997).

A pesquisa de clima organizacional pode ser realizada de diferentes formas. No caso do Hotel Hardman, optou-se pela abordagem direta por questionários, com perguntas fechadas, utilizando como amostra 44 pessoas (total 87) sendo 55% homens e 45 % mulheres, com idades variando de 21 a 47 anos que responderam a 25 perguntas de múltipla escolha. O gráfico a seguir representa a quantidade de participantes da pesquisa por departamento.

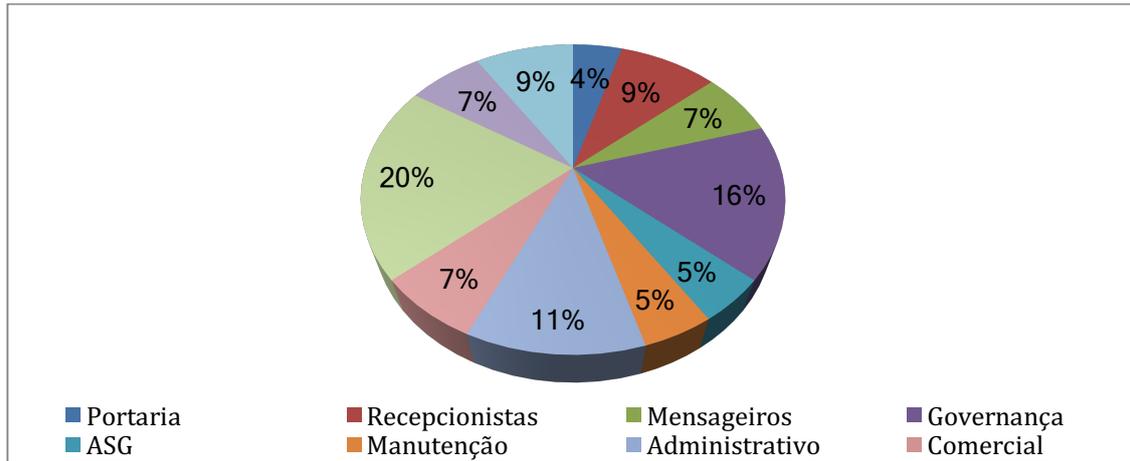


Gráfico 1: Participantes por Departamento.

Fonte: Pesquisa Direta 2017.

A escolha dessa escala justifica-se por identificar um modelo que estabelece um conjunto de fatores homogêneos, possibilitando investigar o clima composto. Ela é composta por 25 itens, distribuídos em cinco fatores: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. A escala segue o modelo Likert, com as seguintes alternativas:

- 1 – discordo plenamente;
- 2 – discordo parcialmente;
- 3 – nem discordo e nem concordo;
- 4 – concordo parcialmente; e
- 5 – concordo plenamente.

Os resultados foram analisados com o auxílio de uma planilha eletrônica, através de estatística descritiva e análise de correlações primárias e os nomes dos respondentes foram mantidos em sigilo.

Para Srour (1998), o clima organizacional representa a percepção individual de cada trabalhador e permite conhecer aspectos da relação de vivência e convivência de cada um deles no universo em que trabalha. Assim, a análise do clima organizacional deve ser feita com um olhar seletivo, apurado e subjetivo.

Vale explicar que o clima organizacional é representado pelos valores, atitudes e comportamentos, sejam formais ou informais, existentes dentro de uma organização e que afetam de forma direta as pessoas que fazem parte desta empresa. O Clima Organizacional é temporal, isto é, ele existe num determinado momento e pode ser alterado, bastando que haja intervenção concreta. Assim, de tempos em tempos, o Clima Organizacional pode sofrer variações positivas e negativas e isto só se pode ser confirmado se for periodicamente pesquisado e mensurado.

No quadro 1, constam os resultados referentes ao fator Credibilidade que tem por objetivo identificar o grau de satisfação do funcionários em relação à comunicação.

Nº PERGUNTA	AFIRMATIVA	MÉDIA DOS PARTICIPANTES
5	A liderança deixa claro o que ela espera do nosso trabalho	4
11	A liderança mantém informada sobre assuntos importantes e sobre mudança na organização.	4
13	A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	3
16	A liderança cumpre o que promete	4
22	A liderança é honesta e ética na condução das atividades	4
TOTAL		4

Quadro 1. Resultados da Dimensão Credibilidade

Fonte: Pesquisa Direta 2017.

O fator credibilidade indica o grau de acesso e abertura nas comunicações, competência em coordenar os trabalhadores e os recursos materiais, integridade e consistência na decisão.

Verifica-se no quadro 1 que, em uma escala de 1 a 5, o fator Credibilidade apresentou uma média 4, o que significa que o processo de comunicação no hotel, está satisfazendo parcialmente as necessidades dos seus colaboradores. Contudo, faz-se necessário que a empresa busque manter-se ou melhorar esse resultado, para que assim, seus colaboradores continuem satisfeitos e confiantes com sua liderança e em seu trabalho, no entanto a empresa poderá obter também resultados satisfatórios de seus colaboradores.

Segundo Robert Levering (1997), onde existe confiança, em geral, o empregador acredita que os trabalhadores querem ser produtivos e participar integralmente do empreendimento. Nesta situação, os empregados presumem que seu empregador, no fundo, tem os mesmos interesses que eles. Assim, a confiança faz com que os empregados adquiram um senso mais profundo de realização com seu trabalho.



O quadro 2 apresenta os resultados do fator Respeito que busca avaliar o tratamento ofertado pela empresa perante seus funcionários.

Nº PERGUNTAS	AFIRMATIVA	MÉDIA DOS PARTICIPANTES
2	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	4
6	Oferecem-se treinamento e oportunidade de desenvolvimento para o meu crescimento pessoal	3
7	A liderança demonstra reconhecimento/agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	4
12	A liderança envolve as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	3
14	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	3
TOTAL		3

Quadro 2. Resultados da Dimensão Respeito

Fonte: Pesquisa Direta 2017.

O fator respeito representa o suporte aos trabalhadores em decisões relevantes, tratamento ao indivíduo com vida pessoal e apoio no desenvolvimento profissional. Essa dimensão avalia a medida com que os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores, ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os funcionários vivenciam por meio das ações da liderança (LEVERING, 1997).

Numa escala de 1 a 5, o fator respeito obteve média 3, o que mostra que os colaboradores sentem-se pouco prestigiados quanto ao tratamento com o indivíduo e o desenvolvimento profissional. Neste quesito, os colaboradores foram imparciais, percebe-se que há um posicionamento pouco negativo em relação a treinamento e oportunidade de



crescimento pessoal, pois eles não mostraram insatisfação, assim como também não mostram satisfação. Da mesma forma, vimos que as pessoas não se posicionam quando se pergunta se é um lugar agradável para se trabalhar.

Lemos e Martins (2007), afirmam que por meio do respeito pretendem-se verificar a percepção dos funcionários em relação ao tratamento recebido, oportunidades de crescimento e benefícios ofertados, condições e segurança no ambiente organizacional. Assim, a empresa deve avaliar melhor a forma de tratamento com seus colaboradores evitando a insatisfação do mesmo, pois quando o colaborador não sente que é tratado com respeito, isso refletirá diretamente com o cliente.

Podemos destacar também, de acordo com os resultados que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos com sua liderança, percebemos isso, quando neste mesmo quadro obtemos uma média 4 quando falamos de equipamentos e recursos, assim como sentem-se que são reconhecidos pelo seu bom trabalho e esforços extras.

No quadro 3 aborda-se questões referente ao fator Imparcialidade cujo o fator é o último que avalia a dimensão da confiança. Como podemos ver o fator imparcialidade precisa ser melhorado, pois ela mostra que os colaboradores foram indiferentes nas suas respostas obtendo uma média 3 em uma escala de 1 a 5. A imparcialidade tem por objetivo a não discriminação no ambiente de trabalho, ou seja, todos são tratados de maneira igualitária.

Nº PERGUNTAS	AFIRMATIVA	MÉDIA DOS PARTICIPANTES
3	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	3
10	Eu acredito que os critérios de distribuição salarial são justos	3
15	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	3
17	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça, idade ou gênero	5
20	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça	3
TOTAL		3

Quadro 3. Resultados do Fator Imparcialidade**Fonte:** Pesquisa Direta 2017.

Com exceção do tratamento independentemente de cor ou raça, idade ou gênero, percebemos nas afirmativas 3, 10, 15, 20 que os colaboradores não estão totalmente satisfeitos, para eles, não são todos que têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial e acreditam que os critérios de distribuição salarial podem não ser justas. Os colaboradores também acreditam que não obterão justiça, caso seja tratado injustamente.

A Imparcialidade destina-se a uma oportunidade de reconhecimento de maneira igualitária, sendo que, as decisões de contratação e promoções, são feitas com imparcialidade, e o ambiente de trabalho fica, por si, livre de discriminação. Para ser imparcial, é preciso ser, acima de tudo, justo (LEVERING, 1997).

Portanto, este fator não obteve um resultado muito satisfatório, pois não atingiu um resultado considerado favorável ao clima organizacional do hotel.

No quadro seguinte, analisamos os resultados do fator orgulho. Este fator representa a satisfação do indivíduo na realização do trabalho que executa, no resultado

alcançado por um membro ou pelo grupo, nos serviços servidos pela instituição (LEVERING, 1997).

Nº PERGUNTAS	AFIRMATIVA	MÉDIA DOS PARTICIPANTES
8	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é “um trabalho qualquer”	4
9	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	4
18	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	4
23	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença	4
25	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	4
TOTAL		4

Quadro 4. Resultados do Fator Orgulho

Fonte: Pesquisa Direta 2017.

De acordo com os resultados apresentados, podemos verificar que os colaboradores se sentem orgulhosos em fazer parte da equipe de trabalho do hotel. Obtemos uma média 4, o que significa um resultado satisfatório, onde as pessoas sentem que seu trabalho tem sentido especial, sentem orgulho do que fazem e de sua equipe. A dimensão Orgulho na visão de Souza Jr. (2004), demonstra a maneira como os funcionários compreendem o quanto sua contribuição faz diferença para empresa, sendo que o orgulho fica mais evidente quando a empresa está engajada e projetos sociais, responsabilidade social e cidadania.

Apresenta-se no quadro 5, resultados referente ao fator camaradagem que indica o vínculo estabelecido entre os colegas, bem como a integração entre todos. Esta dimensão mede o sentimento de companheiro no ambiente de trabalho ao avaliar a qualidade da proximidade, hospitalidade e comunidade dentro da empresa (LEVERING, 1997).

Nº PERGUNTAS	AFIRMATIVA	MÉDIA DOS PARTICIPANTES
1	Este é um lugar agradável para trabalhar	5
4	Pode-se contar com a colaboração das pessoas	4
19	Existe um sentimento de “família” ou de “equipe” por aqui	4
21	Nós sempre comemoramos eventos especiais	3
24	Quando se entra na instituição, fazem você se sentir bem-vindo	5
TOTAL		4

Quadro 5. Resultados do Fator Camaradagem

Fonte: Pesquisa Direta 2017.

Quanto ao fator camaradagem, obteve-se média 4, isso demonstra que os colaboradores estão parcialmente satisfeitos com a relação da empresa com seus empregados. Verifica-se que os colaboradores consideram o hotel como um lugar agradável para se trabalhar, havendo uma concordância entre eles.

Podemos perceber também que os colaboradores sentem que pode contar uns com os outros, isso faz com que toda a equipe sinta-se motivada e que são bem tratadas em seu ambiente de trabalho, considerando que para os empregados existe um sentimento de “família” ou “equipe” entre eles. De acordo com os resultados, existe entre os colaboradores do hotel um sentimento quanto a qualidade do vínculo estabelecido entre os colegas e a interação de todos.

Camaradagem é percebida como a construção de um relacionamento profissional cordial. O trabalho em equipe, cooperação e comprometimento são subprodutos da camaradagem, que interfere positivamente na qualidade, produtividade, lucratividade e moral dos funcionários. (SOUZA JR., 2004).

Calculando-se a média aritmética geral entre os 5 fatores, em termos objetivos, o clima organizacional preponderante no hotel é nível 4, ou seja, os funcionários concordam

parcialmente com as questões acerca da relação com seu ambiente de trabalho. Exceto os fatores respeito e imparcialidade, eles sentem orgulho em fazer parte do hotel. A satisfação do funcionário e sua felicidade influenciam diretamente na estabilidade profissional e na fidelidade que ele tem para com a empresa onde trabalha. Logo, trabalhar a satisfação do profissional deve ser investimento contínuo, e sempre traz excelente resultado, além de preservar principais talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a percepção dos colaboradores do Hotel Hardman quanto ao clima organizacional e o impacto causado no desempenho profissional e na qualidade de vida. A pesquisa foi inspirada no modelo do *Great Place to Work (GPTW)*, compondo um conjunto de 5 fatores com dados tratados estatisticamente, analisando os fatores: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

As variáveis analisadas demonstram um bom resultado e um clima satisfatório no ambiente de trabalho. O fator Credibilidade foi uma das variáveis com maior índice de satisfação, esta variável representa o comportamento das chefias e avalia a percepção dos funcionários em relação às suas atitudes. Constatou-se ser uma variável de suma importância para um bom clima, pois a medida que os colaboradores confiam em sua liderança, sentem-se mais satisfeitos com o trabalho realizado.

Assim como credibilidade, o fator orgulho e camaradagem obtiveram um resultado satisfatório, mostrando que há interação entre os membros da equipe e se mostra de extrema importância para a construção de um clima organizacional agradável e produtivo. Mostra-se também com o resultado do fator orgulho que esses colaboradores sentem que seu trabalho tem grande importância para a organização.

Por outro lado, os colaboradores sentem-se pouco prestigiados quanto a sua individualidade e desenvolvimento profissional. A organização deve avaliar com maior critério este fator, buscando métodos de melhoria como dar um *feedback* para seus colaboradores sempre que possível, ser transparente, compartilhar informações da empresa com os colaboradores, assim eles se sentirão parte do todo e tudo isso evita a insatisfação de seu colaborador.

Quanto ao fator imparcialidade, os resultados demonstram que a organização precisa avaliar melhor seu plano de recompensas e benefícios, a fim de não gerar uma percepção de injustiça e desmotivação dos colaboradores.



De um modo geral, constatou-se que o clima organizacional do Hotel Hardman foi satisfatório, embora nenhuma variável tenha atingido o nível máximo de satisfação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007. 424p

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 2004b.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica** / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008
_____. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LEMONS, D.M.R.; MARTINS, P.O. **Avaliação de Clima Organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima**: Um estudo de caso em uma instituição financeira de capixaba. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: 2007

LEVERING, R. **Um Excelente Lugar para se Trabalhar**: O que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins) – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.



MARCONI, Marina Andrade e LAKATOS, Eva Maria 1999. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/andreacosta/desenvolvimento-de-esquisa/tecnicas-de-coletas-de-dados-e-instrumentos-de-pesquisa> Acesso em: 15 de Outubro de 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005. 335p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SOUZA JR., Climério Brito de. **Encontro de culturas na Petroquímica brasileira: um estudo de caso**. 2004.87 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

TZAFRIR, S.S e DOLAN, S.L. (2004). **A relação confiança no ambiente de trabalho**. Acesso em: 17 de Março de 2017 às 20:30h.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

