

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DULCELENE APARECIDA DE LUCENA FREITAS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E
MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM RESTAURANTES DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE PARACATU/MG**

PIRACICABA

2014

DULCELENE APARECIDA DE LUCENA FREITAS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS EM RESTAURANTES DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE
PARACATU/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Estudos organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonesi

PIRACICABA

2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP

Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

F866d	<p>Freitas, Dulcelene Aparecida de Lucena. Diagnóstico de clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu-MG. / Dulcelene Aparecida de Lucena Freitas. – Piracicaba, SP: [s.n.], 2014. 73 f. ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2014. Orientador: Dra. Graziela Oste Graziano Cremonesi.</p> <p>Inclui Bibliografia</p> <p>1. Clima Organizacional. 2. Motivação. 3. Rotatividade 4. Satisfação.. I. Cremonesi, Graziela Oste Graziano. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.</p>
-------	---

DULCELENE APARECIDA DE LUCENA FREITAS

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS EM RESTAURANTES DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE
PARACATU/MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data da Aprovação:

Banca examinadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graciano Cremonesi
(Orientadora)

FGN-Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dr. Valéria Rueda Elias Spers

FGN-Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dra. Marina Ariento

UNINOVE

Delander da Silva Neiva

FACULDADE ATENAS

Dedico este Mestrado aos meus pais por eles terem me transmitido, em sua simplicidade, os maiores valores, e à minha família pela parceria nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço esta conquista, primeiramente, a Deus por ter concedido o dom da vida a todos aqueles que de alguma forma fizeram parte desta jornada.

Aos meus pais, meu esposo e meus filhos que foram o alicerce que me sustentou.

Aos meus colegas de Mestrado que foram parceiros e construíram comigo vínculos de companheirismo, amizade e compreensão.

À Faculdade Atenas, pela oportunidade concedida.

À minha orientadora Graziela, por todo o conhecimento transmitido e toda a ajuda dispensada durante esse tempo.

Enfim, a todos que acreditaram na minha vitória.

*“Antes de sentirnos que somos bons mestres,
estejamos seguros de que somos bons estudantes”.*

PITÁGORAS

RESUMO

Muito mais que nos resultados finais dos processos produtivos, nos objetivos empresariais ou na estabilidade competitiva alcançada, a motivação e a satisfação são os fatores que influenciam o Clima Organizacional, por meio do qual a compreensão dos colaboradores nas relações com o ambiente interno da organização poderá ser medida, seja ela positiva ou negativa. Os restaurantes estão presentes no cotidiano da maioria da população, pois cada vez mais homens e mulheres passam a maior parte do tempo fora de casa trabalhando, estudando ou praticando outras atividades, o que faz com que procurem outros ambientes na hora de suas refeições. A cidade de Paracatu, em Minas Gerais, acompanha essa tendência, expandindo, cada vez mais, o número de restaurantes, porém, a rotatividade de pessoal é muito grande. Diante do exposto, surge a necessidade de analisar o clima organizacional dos restaurantes escolhidos para a pesquisa. O estudo objetiva diagnosticar, apresentar e discutir a gestão e o clima na visão dos colaboradores dos restaurantes associados à Associação dos Comerciantes de Paracatu. Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, o qual poderá ser aplicado em outros estabelecimentos com as mesmas características e problemáticas. Os resultados obtidos na pesquisa demonstra que as empresas avaliadas, no ponto de vista dos entrevistados, não são bons lugares para trabalhar, devido às variáveis que apontam o descontentamento com os locais em questão, destacando-se: a falta de liderança; baixa remuneração; insuficiência dos benefícios oferecidos pela empresa; desmotivação causada pela falta de treinamentos que capacitem os funcionários para as funções desempenhadas; a falta de diálogo entre liderança e liderados; a falta de recursos para a realização do trabalho. O diagnóstico do clima organizacional aponta fatores decisivos que justificam a rotatividade e o absenteísmo nos restaurantes em foco.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Rotatividade. Satisfação.

ABSTRACT

Much more than in the final results of the productive processes, business objectives or competitive stability achieved, motivation and satisfaction are the factors that influenced the organizational climate through him might be as understanding the reviewers, both positive and negative, of relations with the internal environment of the organization. The restaurants are present in everyday life the majority of the population, more and more men and women spend most of their time away from home working, studying or practicing other activities that cause them to seek other environments to make their meals. The City of ParacatuMG, accompanying this growth continually increasing the number of restaurants, but the staff turnover is very large. Given the above there is a need to study the organizational climate of the restaurants chosen for the research. The study aims to diagnose, present and discuss the management and climate in view of employees of the restaurants associated with Acipa - Traders Association Paracatu. For data collection questionnaires with closed questions which can be applied in other establishments with the same issues and characteristics were applied. The results obtained in this research demonstrates that companies evaluated in the view of respondents, is not a good place to work through the variables that indicate dissatisfaction with the sites in question stands out: the lack of leadership, low pay, the failure of the benefits offered by the company; demotivation caused by lack of training that empower employees to the functions performed, the lack of dialogue between leadership and subordinates, lack of resources to carry out the work. Diagnosis climate point deciding factors justifying turnover and absenteeism in the restaurants in question.

Keywords: Organizational Climate. .Satisfaction.Motivation. Turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 A cultura organizacional e os diversos influenciadores	21
Figura 2 Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional de Maslow	30
Figura 3 Imagem da empresa	50
Figura 4 Idade	54
Figura 5 Sexo	54
Figura 6 Estado civil	55
Figura 7 Escolaridade	56
Figura 8 Faixa salarial	57
Figura 9 Forma de contratação	58
Figura 10 Tempo de trabalho	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Metodologia de estudo	32
Quadro 2 Amigos	36
Quadro 3 Autorrealização.....	37
Quadro 4 Família.....	37
Quadro 5 Realização financeira	38
Quadro 6 Realização pessoal	38
Quadro 7 Realização profissional.....	39
Quadro 8 Segurança.....	39
Quadro 9 <i>Status</i> ou prestígio.....	40
Quadro 10 Principal motivo de permanência na empresa.....	40
Quadro 11 Você conhece as prioridades e objetivos da organização?.....	41
Quadro 12 Imagem da empresa.....	41
Quadro 13 Como você classifica a empresa em relação ao início do contrato?	42
Quadro 14 Seu supervisor imediato é receptivo às sugestões de mudança?	42
Quadro 15 Você se sente pressionado pelo ritmo de trabalho?.....	43
Quadro 16 O clima de trabalho é bom?	43
Quadro 17 A empresa é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades dos seus funcionários?	44
Quadro 18 Existe reconhecimento da chefia quando o trabalho é realizado com sucesso?	45
Quadro 19 A empresa disponibiliza treinamentos que atendam às necessidades prioritárias da área?	45
Quadro 20 Os superiores coordenam e distribuem as tarefas de forma justa?	46
Quadro 21 Você é informado sobre as decisões que afetam diretamente sua área?.....	47
Quadro 22 A empresa disponibiliza equipamentos de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades?.....	47
Quadro 23 A chefia reúne os funcionários para dar o <i>feedback</i> do trabalho realizado?.....	48
Quadro 24 A comunicação é feita de forma clara?	48
Quadro 25 Consideração sobre a empresa que trabalha.....	49
Quadro 26 Luminosidade	51

Quadro 27 Ambiente arejado	51
Quadro 28 Temperatura.....	52
Quadro 29 Mobiliário	52
Quadro 30 Espaço para desenvolvimento das atividades.....	53
Quadro 31 Equipamentos disponíveis.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Pressupostos da Pesquisa.....	15
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo	15
2. CLIMA ORGANIZACIONAL: conceitos e avaliação	16
2.2 Rotatividade, Satisfação e Motivação.....	24
2.2.1 Rotatividade de pessoas (<i>turnover</i>).....	24
2.2.2 Satisfação e motivação de pessoas	26
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1 Objeto de Estudo.....	34
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A	70

1. INTRODUÇÃO

A população está passando a maior parte da sua vida no ambiente corporativo, nas escolas ou em quaisquer outras atividades fora de seu ambiente domiciliar, onde desenvolvem e buscam suas realizações pessoais e profissionais (VERGARA, 2000). Diante disso, aumenta a busca por refeições fora do lar serviços de alimentação como: lanchonetes, bares e restaurantes. Nem sempre, porém, são bem atendidos pelos profissionais desses locais, sendo que, se por um lado a praticidade é necessária, por outro lado, a satisfação deixa a desejar. O que deve ser levado em consideração é que por vezes o atendimento ao público é reflexo do ambiente e do clima de trabalho, que estabelece uma relação entre as empresas, o funcionário e o cliente externo. (CARVALHO, 1999).

Antes de falar da satisfação do cliente externo, as organizações devem estar atentas ao seu primeiro cliente, ou seja, o cliente interno; ele, sim, deve ser observado, pois é o principal capital da organização. Trata-se de uma relação mútua em que ambos tendem a sair ganhando, por intermédio das trocas que fazem entre si para atingir os objetivos, como salienta Motta & Vasconcelos (2002).

Deve-se compreender que para um indivíduo estar satisfeito em uma organização, suas motivações e necessidades devem ser atendidas. A partir do momento em que uma organização comece a trabalhar com colaboradores satisfeitos, ela acaba por criar um clima organizacional saudável, com o índice de rotatividade e absentismo tendendo a cair, e a produtividade correspondendo ao esperado. (SANT'ANNA, 2002).

Portanto, todo o desenvolvimento deste estudo estará focado no clima organizacional, bem como nos seus determinantes: a rotatividade, a cultura, a motivação e suas teorias e, por fim, a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores dos restaurantes de pequeno porte, tendo como base os restaurantes de Paracatu/MG, credenciados na ACIPA.

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a introdução, seguido da revisão bibliográfica no segundo capítulo. A metodologia de estudo será demonstrada no terceiro capítulo, e o quarto trará a discussão da pesquisa, assim como a análise dos resultados. Finalizando, o quinto capítulo apresentará as considerações finais, seguido das referências utilizadas na dissertação. O resultado do trabalho contribuirá para Sugestão: a melhoria do clima

organizacional de outros restaurantes com as mesmas características dos estabelecimentos pesquisados, podendo proporcionar maior satisfação e motivação dos clientes internos e externos, e de seus gestores.

1.1 Problema de Pesquisa

O clima organizacional envolve os resultados e as influências da organização em relação à cultura e os padrões pelos quais a empresa é guiada, sendo um fator de grande importância para a análise de seu estado presente e até mesmo futuro, sendo o indicador das relações internas da organização e da relação com seus clientes externos.

Assim, diante do exposto, questiona-se: quais fatores são determinantes para que o clima organizacional dos restaurantes de pequeno porte da cidade de Paracatu seja satisfatório, minimizando a rotatividade e a insatisfação dos funcionários?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar o clima organizacional nos restaurantes associados à Associação dos Comerciantes de Paracatu (ACIPA).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar elementos determinantes do clima organizacional.
- b) Verificar a relação entre gestores e funcionários.
- c) Avaliar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores dos restaurantes e suas implicações no clima organizacional.
- d) Investigar fatores relacionados à rotatividade organizacional e ao absenteísmo.

1.3 Pressupostos da Pesquisa

- a) O salário, a relação dos gestores com os funcionários e a qualificação profissional são fatores determinantes do clima organizacional.]
- b) A satisfação no trabalho reduz a rotatividade dos funcionários aumentando a produtividade.
- c) O clima organizacional das empresas é influenciado pelas políticas de benefícios oferecidas aos seus colaboradores.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

O estudo é relevante, pois mostra que uma boa gestão do clima organizacional pode melhorar a qualidade do atendimento das empresas. Neste trabalho será dado enfoque aos restaurantes de pequeno porte da cidade de Paracatu/MG.

A partir do momento em que o colaborador sentir que suas expectativas estão sendo correspondidas, a empresa terá, na forma de colaboração com os processos organizacionais, bons relacionamentos com a equipe de trabalho e principalmente com os clientes, que devem ser vistos como a razão da existência das organizações.

Com os resultados do estudo, os donos dos restaurantes pesquisados poderão implantar ações para terem como diferencial a qualidade de seus serviços. Com ações positivas, poderão reduzir o índice de absenteísmo e a rotatividade dos seus funcionários.

O estudo trará também outros benefícios a esses proprietários, pois eles poderão contar com um quadro de funcionários mais estável, e com colaboradores que, acreditando nas metas da organização, sejam mais comprometidos e capazes de contribuir para o alcance dos objetivos.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL: conceitos e avaliação

O clima organizacional, resultante da cultura organizacional, resumidamente poderá ser entendido como a consequência dessa cultura interferindo nas relações, nos valores e políticas organizacionais. O clima organizacional será um fenômeno resultante da interação de elementos da cultura como preceitos, caráter e tecnologia.

Se a cultura for entendida como o conjunto de comportamentos dos indivíduos dentro de uma organização, o clima organizacional será o fator que irá influenciar esses comportamentos, pela maneira como os colaboradores de uma forma coletiva percebem a organização, afetando sua motivação, sua satisfação e seu comprometimento com ela.

Segundo Luz (2001, p. 57):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Como se sabe, qualquer que seja a organização, as pessoas são fundamentais; o clima terá sua origem na contribuição que cada um dos indivíduos trará para ela, não prevalecendo somente as experiências profissionais, cursos, e capacitações, mas, sim, as experiências de vida, valores e tradições. E o que deve moldar o estilo dessa liderança será o modelo do clima organizacional.

Para Maximiano (2000, p. 97), clima organizacional é:

Formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza.

Diante do conhecimento do clima organizacional será possível traçar até mesmo qual o perfil de profissionais e de clientes que a organização atrai, sabendo

no que se deve focar, e o que se deve cobrar e esperar daqueles que estão envolvidos nesse processo.

Além disso, na administração, o funcionário é tratado como o primeiro cliente e, desta forma, a imagem da empresa deve ser vendida primeiramente ao seu colaborador, por meio de seu clima organizacional, cativando-o, assim, para que vista a camisa da empresa e se dedique ao alcance das metas organizacionais e das suas metas pessoais. (GIL, 2001).

Seguindo a linha de raciocínio de Souza (1978), a construção deste clima organizacional se dará por meio do resultado que um indivíduo obtiver diante do alcance ou não de seus objetivos, os quais, na maioria das vezes, são econômicos. Deve-se, porém, ser realista ao concluir que na mentalidade dos colaboradores, esses desejos quase nunca serão atendidos, pois o ordenado nunca será suficiente para satisfazer os seus anseios pessoais.

2.1 Cultura Organizacional: conceitos e tipologias

Para saber em que níveis estão as motivações dos colaboradores, as empresas vêm utilizando pesquisas de avaliação do clima organizacional – hábito cada vez mais comum – , devido aos processos de globalização e de expansão da tecnologia, que forçam as organizações a misturarem as mais diversas culturas em seus quadros de funcionários. Se esses processos não forem bem trabalhados, podem gerar instabilidade dentro de uma organização, pois sendo eles positivos, permitem reunir pessoas com as mais altas qualificações, mas se forem negativos, podem passar por conflitos de experiências e culturas. E a pesquisa do clima organizacional será o termômetro que indicará até que ponto a organização está sendo positiva em suas modificações. (LUZ 1996).

De acordo com Johann (2004), como cada organização é de uma maneira, nenhuma pesquisa de clima organizacional será idêntica à outra, porém, algumas etapas podem servir como base para nortear os gestores. São elas:

Etapa 1 – obtenção de apoio e aprovação para a realização da pesquisa.

Etapa 2 – definir objetivos da empresa e o seu planejamento.

Etapa 3 – escolher e desenvolver a metodologia de aplicação da pesquisa.

Etapa 4 – teste piloto.

Etapa 5 – parametrização.

Etapa 6 – divulgação da pesquisa.

Etapa 7 – aplicação do questionário e coleta dos dados.

Etapa 8 – tabulação e análise dos resultados.

Etapa 9 – gerar relatórios e *feedback* para todos os membros da organização.

Etapa 10 – desenvolvimento de planos de ações que contemplem soluções possíveis.

Etapa 11 – assessorar a implantação e gerenciamento do plano de ação.

Etapa 12 – análise de resultado e plano de ação.

Etapa 13 – aplicar nova pesquisa de clima para analisar os resultados do plano de ação.

Etapa 14 – comparar resultados com a pesquisa anterior.

Um bom clima organizacional é percebido diariamente no comportamento dos colaboradores, no compromisso deles com a organização, na alegria e na união da equipe. Já, quando o clima é ruim, os colaboradores destroem a imagem da organização da qual fazem parte. Segundo Kane (1995, p. 99):

As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e/ou profissionais, possibilitam ao ser humano condições de dar vazão às suas potencialidades, resultando em realização pessoal.

Luz (2006, p. 25) apresenta duas formas de avaliar o clima, sendo elas:

- **Avaliação setorial** – realizada de maneira individual com os componentes da equipe, avalia e busca entender o porquê deles estarem ali, quais os desejos que buscam, e o que esperam que a organização faça por eles diante dos resultados apresentados.

- **Avaliação corporativa ou institucional** – os gestores ficam um pouco na retaguarda, deixando os profissionais especializados e de recursos humanos agirem. Eles irão tratar a organização como um todo, e analisarão as pesquisas e resultados de forma coletiva, buscando entender, de forma geral, a visão e a expectativa dos colaboradores diante da organização.

A percepção do clima organizacional pode ser influenciada por diversas variáveis, como sexo, idade, família, dentre outras. O que se pode perceber é que a

percepção do ambiente visto pela chefia sempre será melhor do que a visão dos subordinados. (SOUZA & ANDRADE, 2006).

O clima de trabalho é resultante de várias dimensões. [...] Se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. (BRUNET, 2002, p. 104).

Ressalta-se que cada indivíduo é único e, assim, culturalmente diferente um do outro, sendo, portanto, necessário conhecer a cultura das organizações antes de estudar o seu clima interno.

Antes de destacar qualquer contradição ou semelhança entre clima organizacional e cultura organizacional de uma empresa, é necessário o conhecimento dos seus conceitos e o que cada um representa para as organizações.

Entende-se que cultura organizacional, segundo Nassar (2000), é formada pelos valores da ética e da moral, pelos princípios existentes, pelas crenças comuns e de contribuição de cada indivíduo e, até mesmo, pelo clima organizacional. Esses elementos serão um dos fatores que moldarão as relações nas organizações e a forma de agir perante os desafios, as crises e os conflitos do ambiente interno e externo.

Na visão de Srour (2000), a cultura organizacional exprime a identidade da organização. Para este autor, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definitivo de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. (SROUR, 2000, p. 175)

Além disso, será fundamental destacar em qual ramo de atuação os produtos serão comercializados e qual a estrutura física de uma empresa. A sua cultura será uma determinante da diferenciação de uma organização perante a outra

e, na maioria dos casos, a forma como é conduzida essa cultura ditará o sucesso ou o fracasso dessa organização, fazendo com que ela permaneça ou não no mercado.

Segundo Luz (2006, p. 14):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

A cultura organizacional, assim como todas as ferramentas de trabalho, pode ser melhorada, cada vez mais, para atingir os objetivos das organizações.

Segundo Robbins (2005), a cultura organizacional também pode ser definida diante de sete características básicas que identificará sua imagem:

1. Inovação e assunção de riscos: intensidade com que os colaboradores serão estimulados às mudanças e aos riscos.
2. Atenção aos detalhes: expectativa da organização quanto à eficiência de seu colaborador nos detalhes do processo.
3. Orientação para os resultados: foco dos gestores na eficácia.
4. Orientação para as pessoas: análise dos gestores sobre o nível de influência dos resultados nas pessoas.
5. Orientação para a equipe: comparativo da organização das atividades realizadas em equipe, em relação às atividades realizadas de forma individual.
6. Agressividade: observação do comportamento do colaborador.
7. Estabilidade: a maneira como as atividades serão feitas poderão induzir à estabilidade ou ao desenvolvimento.

Desta forma, diante dessas características apresentadas pelo autor, pode-se resumir a cultura como a forma que seus colaboradores perceberão a organização em todos os seus detalhes.

Não basta entender somente como funciona a cultura organizacional, focando internamente na organização. É necessário compreender que a cultura externa também influenciará no desenvolvimento da organização, pois não adianta

tentar forçar costumes, “modas”, gostos e desejos em um ambiente que não se identifica com eles.

Na citação abaixo, Barros e Rodrigues (2001, p. 109) mostram, por meio de um exemplo, como questões aparentemente simples podem se tornar dilemas quando deparadas com choques culturais:

[...] Uma multinacional que se instalou no Brasil recentemente e quis, a todo custo, implantar vários telefones públicos acionados por moedas. Só com muito desgaste e dificuldade, os brasileiros conseguiram convencer os empresários de que o hábito de utilizar e andar com moedas não estava impregnado na cultura local, tão marcada por anos de inflação e pela pequena disponibilidade de moedas em circulação.

O estudo detalhado da cultura, prevê o comportamento dos colaboradores diante das situações, fazendo com que a organização se prepare e se molde, principalmente diante das ameaças, para que nada aconteça fora das normalidades (Figura 1).

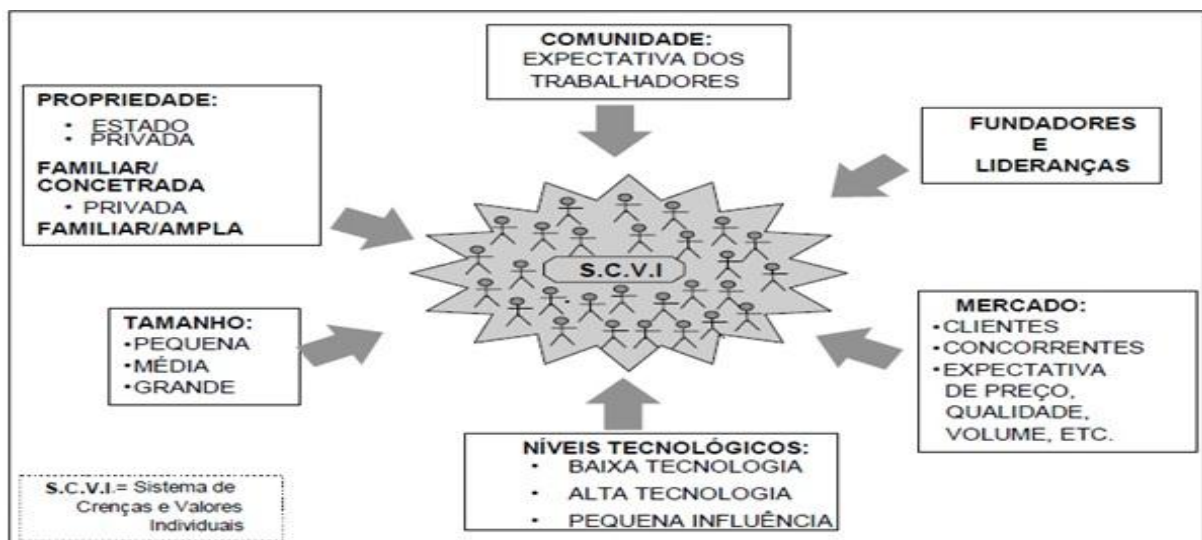


Figura 1 – A Cultura Organizacional e os Diversos Influenciadores

Fonte: BIO (1996)

Na Figura 1, observam-se os fatores que influenciarão a cultura de uma organização como: as tecnologias do momento, representadas pelo quadro técnico e a dimensão das atividades; os clientes que anseiam por produtos de qualidade; o tamanho da organização quanto à transferência da capacidade de gerenciar recursos na responsabilidade da empresa; o mercado em que atua, bem como a

quantidade de concorrentes que possui; a comunidade que influencia diretamente na cultura da organização fornecendo os meios econômicos que determinarão a sua estabilidade.

A cultura organizacional é um tema dentro do ramo da administração que possui diversas variáveis e linhas de pensamento. Analisando essa realidade, segundo Dias (2003), não é possível classificar uma cultura organizacional e determinar seu tipo em todas as ocasiões. O autor, porém, afirma que é possível compreender esta cultura, analisando todas as linhas de pensamentos disponíveis.

Santos (2000) evidencia o uso das tipologias culturais por demonstrarem “habilidades de examinar empiricamente a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes”. Segundo o autor, “ela serve para delimitar a amplitude teórica e desenvolver enunciados singularmente úteis a respeito de um conjunto mais amplo de organizações”. Várias são as tipologias culturais citadas pelo autor, sendo as características principais de algumas delas demonstradas nos próximos parágrafos.

- Cultura do Poder: comum nas organizações de pequeno porte, com as tomadas de decisão e o poder concentrados em um único ponto, geralmente no dono ou fundador da instituição, o qual ditará as regras e estabelecerá os processos. Na fase inicial de uma empresa, o seu fundador, seja um indivíduo ou um grupo, forma a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As suas atitudes, seu comportamento, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por moldar a organização e, de forma lenta e gradativa, vão se impondo como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início, nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo, uma vez que ele escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

- Cultura de Papéis: também conhecida como organização burocrática, na qual se tem muitos processos e muito controle. É mais comum em empresas de monopólio que conseguem, além de um domínio interno, atuar também com um controle externo de todo o ambiente.

- Cultura de Tarefa: caracterizada pelo trabalho em equipe, exige que as atividades sejam feitas de forma rápida e dinâmica, por meio de projetos e etapas a serem seguidos.

- Cultura da Pessoa: este tipo de cultura é pouco encontrado nas organizações, pois ele consiste em considerar como primário apenas o indivíduo em si, sendo a estrutura, os processos e as atividades vistos como secundários, como exemplo a família.

Em um enfoque diferente, tem-se o pensamento de Deal e Kennedy (1982), que relaciona o desenvolvimento de uma organização de acordo com o *feedback* dado pelo ambiente. Para os autores, há quatro tipologias de cultura organizacional:

- Cultura Macho: é característica da organização que possui muitas competições, individualidades, e personalidades duras. Por isso, leva este nome, por ser algumas características marcantes dos indivíduos do sexo masculino.

- Cultura Trabalho Duro Diverte Muito: são marcas das organizações que conquistam seus clientes pela persistência, por não terem como atividades tarefas de alto risco, embora seja constante o retorno que a cultura destas organizações gera para seus processos. (ex.: as imobiliárias na venda de imóveis).

- Cultura Apostar em sua Companhia: são companhias cujo início é turbulento, pois necessitam fazer um alto investimento e o seu crescimento financeiro é lento. Desta forma, a cultura da organização é de companheirismo e compreensão por parte dos colaboradores.

- Cultura de Processo: um ambiente onde o foco dos colaboradores está mais voltado para as questões de como executar as tarefas, e não propriamente em suas execuções.

Já com uma visão mais voltada para o comportamento humano, Sethia e Von Glinow (1985) acreditam que a cultura de uma organização possa ser baseada em recompensas, e conforme essa troca é feita, pode-se originar diversas culturas como:

- Cultura Apática: se fossemos avaliar as culturas organizacionais apenas pela visão de Sethia e Von Glinow (1985), poderíamos dizer que a cultura apática é a mais presente entre as organizações, pois trata dos funcionários desmotivados devido a uma gestão que não agrada, por tratá-los com ironia e cinismo diante de certas situações.

- Cultura Cuidadosa: empresas que visam o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores e não impõem metas e limites a eles.

- Cultura Exigente: Já nesta categoria, a organização trabalhará com metas a serem cumpridas e com sistema de recompensas para os colaboradores que as atingirem, como forma de motivá-los nas atividades.

O tipo de cultura se diferenciará de uma empresa para outra, mas o que se sabe é que todas as organizações tendem a optar por uma cultura, existente ou nova, a qual possa trazer resultados financeiros e vantagens de mercado.

2.2 Rotatividade, Satisfação e Motivação

A competitividade por melhores vagas, a busca por melhores empregos, e, conseqüentemente, melhores salários, é uma das causas da maior rotatividade de funcionários nas empresas, principalmente se elas não oferecem condições favoráveis a seus colaboradores, ou seja, não os mantêm satisfeitos e motivados. O profissional quando satisfeito tende a se comprometer mais com suas funções, apresentando, assim, menores índices de rotatividade. (ROBBINS, 2002). O presente capítulo destacará as possíveis causas de rotatividade dentro das empresas.

2.2.1 Rotatividade de pessoas (*turnover*)

A rotatividade de pessoal ou *turnover* é definida por Milioni (2006, p. 165) como “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna de pessoal”.

Para Pomi (2003), rotatividade ou *turnover* é um termo utilizado para definir a entrada e a saída de colaboradores das empresas em um determinado espaço de tempo.

A rotatividade de funcionários pode ser influenciada por diversos fatores, internos ou externos, podendo ou não ser evitada, em alguns casos, de acordo com a vontade do gestor, do funcionário e da empresa (MEZOMO, 1981).

Segundo Campos e Malik (2008), dentre os motivos que levam um funcionário a deixar ou manter-se na empresa, destaca-se o estudo da relação entre a rotatividade e a satisfação no trabalho.

De acordo com Ferreira e Freire (2001), dentre os fatores mais citados como causa da saída de trabalhadores das empresas estão: a falta de política salarial e benefícios; trabalho e liderança inadequados; insatisfação e falta de motivação pessoal e a exposição do profissional em trabalhos desgastantes.

O mercado de trabalho, hoje, não deve se preocupar com seu colaborador somente no quesito **contratação**, mas, sim, por meio de uma moderna gestão de pessoas; o departamento de recursos humanos deverá investir na sua capacitação, na sua orientação e no seu treinamento. Cada funcionário deverá ser treinado e capacitado individualmente, considerando as diferenças de pessoa para pessoa. Segundo Ribeiro (2006), cabe ao recursos humanos diferenciar os profissionais com os quais trabalham diariamente, devendo respeitar as individualidades, sabendo que cada um tem uma história de vida diferente, habilidades e competências. Não se deve utilizar as pessoas apenas como recursos da organização, e, sim, levar em consideração as suas qualidades pessoais.

Conforme afirma Castelli (2001), as qualidades pessoais são necessárias ao profissional e repercute na interação com os clientes. A qualidade pessoal é resultante do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos agregados pela educação e treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estiverem interagindo com os clientes.

Partindo desse pressuposto, é possível que a gestão de pessoas em restaurantes de pequeno porte, por meio dos seus respectivos processos, tenha uma função administrativa que possa ser vista com um olhar mais positivo pelos funcionários. A partir do momento em que eles percebem que a empresa está investindo no seu potencial, ficarão mais seguros e motivados para executarem as funções que desempenham ou anseiam.

Para Srour (2000), cabe ao recursos humanos proporcionar estratégias no intuito de gerenciar conflitos entre as expectativas geradas pelo quadro de pessoal e seus gestores. As organizações combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumento da “economia do esforço” .(SROUR, 2000, p. 107).

Os recursos humanos potencializam a força numérica e tornam-se os terrenos preferenciais em que ações cooperativas se dão de forma coordenada. Assim que os funcionários constatarem a possibilidade de crescimento profissional, eles se comprometem com o desenvolvimento da empresa, e ela só tem a ganhar, principalmente com o declínio da rotatividade.

2.2.2 Satisfação e motivação de pessoas

Como abordado anteriormente, as pessoas são a base de qualquer instituição, sendo elas que impulsionam seu crescimento ou a levam ao fracasso. Atualmente, ter colaboradores satisfeitos e motivados se tornou algo essencial, pois é com eles que as empresas alcançam seus objetivos neste concorrido mercado que se atualiza diariamente com novas tecnologias e novos modelos de gestão. Para as organizações se manterem preparadas é preciso pensar em ter colaboradores trabalhando com alegria, dedicação, comprometimento e orgulho, e para conseguir isso é preciso trabalhar a motivação, para que eles estejam dispostos a dar o melhor de si pela instituição.

Para Bergamini (1998, p. 12):

Pacotes de incentivos adequados às expectativas e necessidades dos grupos de empregados dentro da empresa podem ser boas opções na busca de motivar positivamente os empregados no desempenho de suas funções, porém, é preciso tomar alguns cuidados como o de definir claramente os critérios e a atribuição dos prêmios. Isso é importante, pois pode evitar que uma ação que tinha como função motivar o empregado positivamente acabe tendo reação contrária ao esperado, já que as pessoas podem vir a se sentirem injustiçadas.

Para que os dizeres de Bergamini (1998) ocorram, deverá haver interações e trocas de ambas as partes (empresa e funcionários), sendo que, em qualquer um dos lados, sejam notórias as contribuições positivas da aliança que um colaborador traça com a instituição.

É importante atribuir e definir um sistema de recompensas que estimule a satisfação e a motivação de seus colaboradores dentro da organização, o que permite criar um clima organizacional dinâmico, estimular o trabalho por objetivos,

ajudar a manter os bons colaboradores e contribuir com o crescimento da organização.

Para a permanência da organização no mercado, se faz também necessário, observar a globalização, que exige modificações nos ambientes internos e externos. De acordo com Mckenna (1992, p. 86),

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Tem que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades.

Portanto, para obter o alinhamento interno e externo, se faz necessário pensar em pessoas qualificadas, motivadas e satisfeitas com o trabalho. Mas quando se fala em motivação e satisfação, na maior parte dos casos, se confunde quem achar que ambos os conceitos significam a mesma coisa. Pode-se diferenciar esses dois termos de acordo com Steuer (1989), que explica que a motivação é uma forma de manifestação gerada por uma necessidade do funcionário, enquanto que a satisfação é a sensação sentida por ele no momento da realização desta necessidade. A motivação pode ser entendida como um impulso, um sentimento, ou uma necessidade que faz com que os indivíduos se comportem de determinadas maneiras, praticando as mais variadas ações, como forma de alcançarem os seus objetivos iniciais.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Dessa forma, a motivação é individual e pessoal. Nenhum indivíduo e nenhum líder, por melhor que seja, consegue motivar seu colaborador. O máximo que pode fazer é trabalhar em cima de sua motivação para conseguir os resultados esperados.

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que

almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal. (BERGAMINI, 2008 p. 210).

A motivação está diretamente ligada à liderança, uma vez que um bom líder precisa conhecer bem seus colaboradores, a fim de descobrir seus anseios e interligá-los às metas da instituição, para que juntos alcancem bons resultados. Sem esquecer que, nesse contexto de bom líder, uma de suas capacidades mais trabalhada deve ser a de saber olhar individualmente, pois a questão motivacional, como dita no início, difere de um indivíduo para o outro.

Voltando à discussão de motivação e satisfação, Hersey e Blanchard (1977, p. 12) comentam:

As pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade” ou “motivação”. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Fundamentalmente, os motivos ou necessidades são as molas da ação.

A satisfação pode variar muito de uma teoria para outra, porém, nunca se desvia da conceituação de que ela está ligada ao alcance de uma meta, um objetivo e ideal propostos por um colaborador de maneira individual, pois a partir do momento em que ele se sinte satisfeito, cria em seu perfil atitudes que se tornam favoráveis ao desenvolvimento das atividades da organização. Caso contrário, este indivíduo se sentirá insatisfeito e pouco irá trazer de benefícios para a organização, podendo até mesmo prejudicá-la e atrasar seus processos, tornando-se uma relação de perda para ambos os lados.

Acredita-se que o primeiro estudo acerca da satisfação no trabalho surgiu em 1920 (STEUER, 1989). E, desde então, ocorreram várias definições e divisões deste tema. Podemos entender esses conceitos (motivação e satisfação) com algumas teorias apresentadas abaixo:

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

Essa teoria é amplamente estudada em cursos de administração, e foi desenvolvida por Maslow (1962), por isso a pirâmide levou seu nome (Figura 2). A

teoria pressupõe que as necessidades mais elevadas vão surgindo a partir do momento em que outras mais básicas são satisfeitas. Dessa forma, deve-se interpretar essa pirâmide de baixo para cima, sendo que, infelizmente, nem todas as pessoas atingem o seu topo. De acordo com Hoffman (1999), o último estágio, a autorrealização, atualmente é uma questão estratégica para as empresas. Essa configuração, porém, não é rígida, uma vez que, necessidades mais elevadas podem surgir primeiro.

É assim que se começa a compreender que os objetivos atualmente perseguidos pelas pessoas têm uma história de vida e não podem ser verdadeiramente conhecidos enquanto não se chegue a ligá-los, de maneira coerente, a toda uma sucessão de experiências anteriores, registradas numa importante instância psíquica que é o inconsciente. Aquilo que é realmente importante na determinação de uma orientação comportamental está submerso e é, portanto, inacessível à observação experimental, contrapondo-se a tudo aquilo que até então havia sido demonstrado pelo estudo do comportamento humano dentro dos laboratórios experimentais. (BERGAMINI, 1994, p. 31).

De acordo com essa teoria, o trabalho e a organização deixam seu colaborador satisfeito a partir do momento em que ele consiga suprir suas necessidades, que vão desde as funções fisiológicas até sua autorrealização, conforme pode ser visualizado na Figura 2, construída em meados da década de quarenta.



Figura 2 – Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional de Maslow

Fonte: Guimarães (2001)

b) Teoria X e Y

A teoria X e Y foi definida por Douglas McGregor (1973), com o intuito de gerenciar e conduzir funcionários para desenvolverem melhor seus trabalhos e gerar mais resultados. O autor emprega a teoria X aos empregados que possuem uma forte ligação com seus supervisores, e parte do princípio de que eles não gostam de trabalhar, mas o fazem por recompensa. De acordo com Kwasnicka (1995, p. 60):

A Teoria X julga as capacidades humanas como se fossem potencialmente estáticas. Inferindo-se daí que, se o objetivo é obter trabalho produtivo, alguma maneira deve ser introduzida para compensar as deficiências humanas, tais como deficiências intelectuais, passividade e irresponsabilidade.

Já a teoria Y, segundo o autor (p. 60-61):

1. O esforço físico e mental despendido no trabalho é tão natural como o despendido em recreação ou repouso.
2. O controle externo ou os regulamentos não são os únicos meios para dirigir os esforços, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. O homem exercerá auto controle e auto direção para alcançá-los.
3. O homem aprende, em condições apropriadas, a não só aceitar, mas também a procurar responsabilidades. O empenho em alcançar os objetivos é função das recompensas associadas à sua realização.
4. É característica das pessoas a capacidade de exercer a imaginação,

talento, espírito criador, na solução de problemas organizacionais. Essa característica é, apenas, parcialmente explorada.

A teoria Y já parte do princípio que o funcionário é responsável pelas funções que desempenha. Ele tem autonomia para atender às expectativas da organização.

c) Teoria da Motivação e Higiene

Essa teoria nasceu em 1959, por Herzberg (1971), que dita que, satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza diversa. A insatisfação é determinada pela carência dos fatores denominados “higiênicos”, que são os fatores externos ao indivíduo como sua remuneração, suas relações e suas condições de trabalho. Já a satisfação está ligada aos fatores motivacionais, que são internos aos indivíduos, que pode ser a busca por um reconhecimento, por um crescimento profissional, entre outros. Segundo Vergara (2000, p. 45):

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Diante de todo o conteúdo, pode-se então concluir que de um desejo individual, de um incentivo pessoal, as pessoas podem ser motivadas e, diante disso, necessitam que as organizações retornem positivamente.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O Quadro 1 apresenta, de forma esquematizada, toda a metodologia do estudo.

Quadro 1 – Metodologia de Estudo

Objetivos Específicos	Questões	Fonte da Informação
Fazer o levantamento dos restaurantes que serão utilizados como base para os estudos.	Listagem dos restaurantes, descrição, número de funcionários, tempo de mercado.	ACIPA Paracatu/MG, lista dos estabelecimentos.
Identificar a existência de divergências entre funcionários, com relação ao nível de importância e desempenho que eles atribuem aos fatores de diagnóstico do clima organizacional.	Variáveis do clima organizacional para o levantamento do diagnóstico organizacional.	ACIPA Paracatu/MG, lista dos estabelecimentos.
Levantar as percepções sobre a satisfação e a motivação dos colaboradores dos restaurantes em relação ao clima organizacional.	Variáveis do clima organizacional para o levantamento do diagnóstico organizacional.	ACIPA Paracatu/MG, lista dos estabelecimentos.
Investigar fatores relacionados à rotatividade organizacional.	Variáveis do clima organizacional para o levantamento do diagnóstico organizacional.	ACIPA Paracatu/MG, lista dos estabelecimentos.

Fonte: elaborado pela autora

A metodologia de pesquisa é utilizada para nortear estudos, como a maneira de conduzir dados aos resultados finais. Segundo Demo (1981, p. 7), “Metodologia é o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Seguindo esta ideia, este tópico terá como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a construção deste estudo.

A metodologia em uma pesquisa pode ser classificada em seus meios ou em seus fins. Quanto aos fins, Vergara (1998, p. 45) diz que pode ser: “exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista”. Num primeiro momento, o estudo se enquadra em pesquisa exploratória, diagnóstica e descritiva. Para Malhotra (2005), a pesquisa exploratória é utilizada para “explorar a situação do problema”. Para Gil (1996, p. 45- 46): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” O diagnóstico de Roesch (1996) descreve que a avaliação formativa envolve diretamente na situação atual oferecendo oportunidades de melhorias.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para criar o embasamento do que será testado na prática, como as questões da motivação e da satisfação, e suas influências em índices de rotatividade nesses estabelecimentos. Como pesquisa bibliográfica buscou-se os livros, periódicos e banco de teses e dissertações. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros pesquisas, monografias, teses, material cartográfico até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa de campo foi utilizada para todo o processo de aplicação para levantar dados, uma vez que foi necessário acompanhar as equipes dos restaurantes para entender o que realmente as organizações estão desenvolvendo, suas rotinas e, se aquilo que é dito na teoria, poderá ser constatado na prática. Além de que, foi neste momento de contato com o problema que a pesquisa foi direcionada, pois as particularidades e as observações pautadas é que direcionaram o estudo metodológico.

3.1 Objeto de Estudo

A cidade de Paracatu, localizada no Noroeste de Minas Gerais, conta hoje com mais de 100 mil habitantes; esse número aumenta a cada ano, pois a cidade, além das duas grandes mineradoras instaladas no município, conta também com faculdades para atrair novos moradores.

Com o seu desenvolvimento, aumenta o número de serviços para atender a essa demanda. O ramo que mais se destaca é o alimentício, porém, nesse momento de expansão, percebe-se que a mão de obra local é insuficiente para atender aos anseios dos clientes e gestores, pois é um ramo de queixa de maior rotatividade, o que objetivou o estudo do clima organizacional dos estabelecimentos prestadores desse tipo de serviço.

Os restaurantes escolhidos para a pesquisa são de pequeno porte, o tipo de serviço oferecido é o *self service*, no qual os clientes têm a opção de se servirem, comendo somente o que gostam ou necessitam, de uma forma mais rápida. A comida pode ser cobrada por quilo ou não (VASCONCELOS e col., 2002).

Utilizou-se como filtro de busca somente os restaurantes credenciados na ACIPA da cidade de Paracatu/MG. Atualmente, a ACIPA conta com 19 restaurantes inscritos, mas foram utilizados apenas três estabelecimentos para realizar este estudo, por eles terem no quadro de pessoal um número fixo de funcionários contratados, enquanto que os demais restaurantes contratam apenas para grandes eventos, sendo apenas um ou dois funcionários fixos.

Os dados nos restaurantes foram coletados por meio de um questionário (Apêndice A), com perguntas fechadas, abordando questões sobre satisfação e motivação das pessoas. Antes de aplicar o modelo definitivo do questionário, realizou-se um pré-teste para sua melhor adequação.

Optou-se, então, pelo questionário com questões fechadas, como fonte de coleta de dados, com o qual foram entrevistados 36 funcionários, sendo 19 deles do restaurante "A", 8 do restaurante "B", e do restaurante "C" foram 9 colaboradores. Segundo Gil (1996, p. 90):

O questionário entende-se como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a

outra responde formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Os dados foram analisados de forma quantitativa, utilizando como ferramenta o programa IBM SPSS *Statistics Data Editor*, versão 19. Num segundo momento, os dados foram analisados qualitativamente, sendo necessária a busca das teorias pesquisadas, para a compreensão dos dados que estão sendo observados (RICHARDSON, 1999).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados, em forma de quadros e figuras, relativos à aplicação do questionário aos 36 funcionários dos três restaurantes de pequeno porte de Paracatu, escolhidos como amostragem para a pesquisa.

Inicialmente, analisam-se as seguintes variáveis em relação ao clima organizacional: amigos; autorrealização; família; realização financeira; realização pessoal; realização profissional; segurança; *status* ou prestígio e sua respectiva importância para o funcionário referente ao local de trabalho.

O Quadro 2 apresenta os resultados em relação à importância da variável amigos para os respondentes. Nota-se que 63% dos entrevistados acham muito importante ter amigos no ambiente de trabalho, 30,5% deles disseram ser importante e apenas 5,6% julgaram ser essa variável de pouca importância. Os resultados apontam uma porcentagem significativa quanto à importância de manter um clima amigável dentro da instituição, principalmente em relação ao pesquisado na teoria; sem dúvida, essa porcentagem representa o trabalho mais agradável, sem desconforto ou competitividade, no qual as experiências podem ser somadas. (CARVALHO *et al*, 2010).

Quadro 2 – Amigos

	Frequência	Percentual
Muito Importante	23	63,9
Importante	11	30,5
Pouco Importante	2	5,6
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 3 vem respondendo a questão da autorrealização do funcionário relacionada ao local de trabalho. De acordo com as respostas obtidas, verifica-se que 58% dos entrevistados classificam a autorrealização como muito importante no trabalho desenvolvido, enquanto que 38% deles apontam ser importante e 2,8% acham pouco importante essa questão no local de trabalho. A teoria das necessidades humanas desenvolvidas por Maslow (1962), coloca a

variável autorrealização no topo da pirâmide, classificada como necessidade primária; nesse estágio as pessoas sentem necessidade de reafirmar suas habilidades, cabendo às organizações criarem condições para que seus colaboradores desenvolvam seus potenciais atingindo seus anseios e produzindo melhores resultados. (FREITAS, 2007).

Quadro 3 – Autorrealização

	Frequência	Percentual
Muito Importante	21	58,3
Importante	14	38,9
Pouco Importante	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 4 responde a questão relacionada à família, quanto ao grau de importância no local de trabalho. A análise deste resultado aponta que 97,2% dos entrevistados (totalizando 35 respostas), acham que a família no local de trabalho é muito importante, e apenas 2,8% (1 resposta) descreve como importante. O resultado pode ser relacionado ao pensamento de Vaz (2008), ou seja, que o suporte da família no local de trabalho é muito importante para o sucesso profissional, gerando, conseqüentemente, satisfação para o trabalhador, aliviando os conflitos internos e seus efeitos.

Quadro 4 – Família

	Frequência	Percentual
Muito Importante	35	97,2
Importante	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 5 traz os resultados dos itens que se referem à realização financeira relacionada ao local de trabalho. Eles mostram que 77% dos respondentes acham esse item muito importante e que 22% deles apontam como importante; ressalta-se que nenhum funcionário apontou para o resultado pouco importante ou sem importância. Conclui-se, então, diante do pesquisado na teoria, que todo profissional visa sua realização financeira, ou seja, espera ser recompensado pelas tarefas desenvolvidas (MACHADO; SBORZ, 2009).

Quadro 5 - Realização Financeira

	Frequência	Percentual
Muito Importante	28	77,8
Importante	8	22,2
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 6 apresenta o resultado da aplicação do questionário quanto à realização pessoal, e aponta que 63,9% dos respondentes a considera muito importante, 30,5% deles dizem ser importante e 5,6% julgam ser pouco importante. Isto significa que a realização pessoal é um fator reforçador entre os funcionários e está relacionada com o trabalho, pois ele proporcionará prazer a cada pessoa, por diversas causas, considerando-se que as necessidades dos indivíduos diferem de um para o outro (TOLFO, PICCININI, 2007).

Quadro 6 - Realização Pessoal

	Frequência	Percentual
Muito Importante	23	63,9
Importante	11	30,5
Pouco Importante	2	5,6
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 7 aponta os resultados obtidos quanto à realização profissional e seu grau de importância para os respondentes. Observa-se que 38,9% (14 respondentes) consideram muito importante a realização profissional no local de trabalho, enquanto que 55,5% (20 respondentes) classificam como importante essa variável, e 5,6% (2 respondentes) acham pouco importante, nenhuma resposta aponta para sem importância. Os dias atuais destacam a realização profissional como um fenômeno relevante quando se fala em trabalho, ao contrário de décadas atrás, quando o trabalho era visto somente como um meio de sobrevivência. Hoje, no século XXI, o trabalho vem tomando outras formas na visão do colaborador, tornando-se um meio de crescimento e desenvolvimento profissional, dando sentido e motivação para as funções desempenhadas (SILVA, 2012). Por meio do

questionário aplicado, percebe-se que as pessoas sentem-se realizadas profissionalmente, embora a maioria julgue não estar totalmente envolvida e, sim, parcialmente comprometida.

Quadro 7 - Realização Profissional

	Frequência	Percentual
Muito Importante	14	38,9
Importante	20	55,5
Pouco Importante	2	5,6
Total	36	100,0

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 8 apresenta os resultados quanto à variável segurança.

Segundo a hierarquia das necessidades, representada pela pirâmide motivacional de Maslow, a necessidade de segurança no local de trabalho apresenta-se por diversas vertentes como: defesa, proteção, emprego e abrigo. Dos funcionários entrevistados, 47,3% responderam que a segurança é muito importante, 44,4% disseram ser ela importante e, 8,3% a consideraram pouco importante. Observa-se que a segurança entendida por cada um, mesmo sem distingui-la, é muito importante ou importante, pois de alguma maneira os funcionários sentem-se seguros quanto ao trabalho que realizam, satisfazendo uma das principais necessidades humanas, a sobrevivência. (FREITAS, 2010).

Quadro 8 – Segurança

	Frequência	Percentual
Muito Importante	17	47,3
Importante	16	44,4
Pouco Importante	3	8,3
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 9 apresenta a variável *status* ou prestígio e o seu grau de importância no local de trabalho. Os resultados alcançados mostram que muitos dos funcionários dos restaurantes acreditam que seu trabalho proporciona *status/prestígio*, prova disso que 19,4% dos entrevistados dizem ser muito

importante o *status* que o trabalho representa, 58% deles apontam ser importante, 13,9% acham ser essa variável pouco importante e, 8,4% sem importância. A relação do *status* ou prestígio no trabalho é visto como a inserção do homem à sociedade (LACOMBE, 2005).

Quadro 9 - Status ou Prestígio

	Frequência	Percentual
Muito Importante	7	19,4
Importante	21	58,3
Pouco Importante	5	13,9
Sem Importância	3	8,4
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 10 analisa o principal motivo que faz com que as pessoas em questão permaneçam no local de trabalho, sendo eles: relacionamento com os colegas; o trabalho realizado; a necessidade de salário/dinheiro; benefícios que a empresa oferece; ramo de atividades da empresa.

A necessidade de salário/dinheiro foi apontada pelos 36 respondentes, totalizando 100% da escolha, como principal motivo para a permanência na empresa. Algumas literaturas apontam o dinheiro como fator não motivacional, porém, não se pode ignorá-lo. Se os funcionários sentirem-se compensados pelos serviços desempenhados, a empresa tende a ganhar maior produtividade e participação dos seus colaboradores. (FREITAS 2010).

Quadro 10 - Principal motivo de permanência na empresa

	Frequência	Percentual
Necessidade de salário/dinheiro	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 11 representa a terceira pergunta do questionário: você conhece as prioridades e objetivos da organização? Cada respondente optaria por uma das alternativas: sim, não, ou não tenho opinião. Para que uma organização seja bem-sucedida, no caso os restaurantes de Paracatu, é necessário que os seus funcionários compreendam seus objetivos e suas prioridades, assim, é de suma importância que esses itens sejam claros e precisos, pois o trabalho só tem sentido se quem o realiza sabe exatamente como vai conduzi-lo (MORIN, 2001). Observa-

se, por meio dos resultados, que a maioria das respostas aponta para o não conhecimento dos objetivos e prioridades da empresa em que trabalham, somando 66,7%. Enquanto 13,9% dizem conhecê-los, 19,4% não têm opinião. A leitura que se faz destes dados é que muitos não sabem ou desconhecem o motivo do seu trabalho e, com isso, acabam não dando a devida importância à empresa.

Quadro 11 - Você conhece as prioridades e objetivos da organização?

	Frequência	Percentual
Sim	5	13,9
Não	24	66,7
Não tenho opinião	7	19,4
Total	36	100

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 12, os resultados apresentados respondem à questão da classificação da imagem do restaurante na visão do funcionário. Segundo os respondentes, ela está entre regular (55,5%) e boa (38,9%); apenas uma pessoa (2,8%) a julgou como sendo ruim e uma (2,8%) disse ser ótima. Esse resultado pode estar interligado ao Quadro 11, justificando o desconhecimento do objetivo da empresa, uma vez que o funcionário é o seu primeiro cliente. A imagem da empresa demonstra a percepção dos funcionários quanto à repercussão que ela causa no mercado e na sociedade. (GONZALES, et al., 2011).

Quadro 12 - Imagem da empresa

	Frequência	Percentual
Ótima	1	2,8
Boa	14	38,9
Regular	20	55,5
Ruim	1	2,8
Total	36	100

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 13 aponta os resultados referentes ao clima organizacional da empresa, desde o momento da contratação até a data da aplicação do questionário. O clima organizacional continua sem alterações na visão de 58,3% dos funcionários, porém, 38,9% deles acham que ele piorou, enquanto que 2,8%, representados por

uma pessoa, diz estar melhor que antes. Esses resultados podem ser negativos para os restaurantes, pois representa um grau elevado de insatisfação por parte dos funcionários; quando o clima é saudável, a tendência é que os funcionários se envolvam cada vez mais com o trabalho melhorando a integração do grupo (TANIGUCHI, COSTA, 2009).

Quadro 13 - Como você classifica a empresa em relação ao início do contrato e agora? (referente ao clima organizacional):

	Frequência	Percentual
Melhor que antes	1	2,8
Igual	21	58,3
Pior que antes	14	38,9
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 14 destaca a receptividade dos gestores às sugestões de mudanças por parte dos colaboradores. Diante do resultado, percebe-se que 61,1% das respostas mostram que raramente elas são bem-aceitas, 36,1% dos respondentes disseram que quase sempre as sugestões são bem-aceitas e apenas 2,8% deles responderam que nunca tiveram sucesso nas mudanças sugeridas. A mudança é algo que não se pode evitar, mesmo que no primeiro momento ela incomode, mas é preciso aceitá-la para a melhoria no ambiente de trabalho e desempenho dos funcionários. Robbins (2009, p. 424) resume mudança como “fazer as coisas de maneira diferente”.

Quadro 14 - Seu supervisor imediato é receptivo às sugestões de mudança?

	Frequência	Percentual
Quase sempre	13	36,1
Raramente	22	61,1
Nunca	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 15 apresenta o resultado da variante referente à pressão no ritmo de trabalho. Diante das alternativas de resposta, 47,2% dos respondentes disseram que raramente sentem-se pressionados quanto ao ritmo de trabalho,

44,4% responderam que quase sempre são pressionados, 5,6% sentem que sempre são pressionados e, 2,8% nunca sentiram essa pressão.

Quadro 15 - Você sente-se pressionado pelo seu ritmo de trabalho?

	Frequência	Percentual
Sempre	2	5,6
Quase sempre	16	44,4
Raramente	17	47,2
Nunca	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 16 traz o resultado sobre à questão quanto ao clima de trabalho nos restaurantes. Na visão dos funcionários o índice mais alto, de 55,6% consideram o clima bom e isso é demonstrado no resultado da entrevista, 30,5% das respostas raramente bom, 11,1 % disseram que sempre é bom e 2,8% responderam não existir clima satisfatório nos restaurantes. A manutenção do clima favorável na organização é muito importante, diz respeito à atenção despendida pelos gestores nos conflitos internos, quando as empresas muitas vezes os ignoram ou são incapazes de administrá-los, o que resulta em descontentamento e frustração por parte da equipe. (MARTININGO FILHO, SIQUEIRA, 2008).

Quadro 16 - O clima de trabalho é bom?

	Frequência	Percentual
Sempre	4	11,1
Quase sempre	20	55,6
Raramente	11	30,5
Nunca	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 17 questiona a abertura que a empresa oferece para receber as opiniões e para ouvir as dificuldades dos funcionários. As empresas do ramo alimentício enfrentam, hoje, uma competição acirrada para manter-se no mercado de trabalho que atenda uma clientela cada vez mais exigente, pois as pessoas

buscam a praticidade da alimentação fora de casa com o intuito de poupar o tempo, cada vez mais escasso. Um dos desafios enfrentados por esses estabelecimentos é contratar e manter um quadro de pessoas qualificadas para, assim, permanecerem ativos.

Diante do resultado encontrado, no qual 61,1% dos respondentes dizem que raramente são ouvidos, seja nas opiniões ou nas dificuldades expostas, 33,3% relatam que isso acontece quase sempre e, 5,6% respondem que sempre são ouvidos, pode-se dizer que, entre a liderança e os liderados deve haver uma harmonia para que os anseios dos funcionários sejam compatíveis com os objetivos das empresas, levando ao crescimento mútuo.

Quadro 17 – A empresa é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades dos seus funcionários?

	Frequência	Percentual
Sempre	2	5,6
Quase sempre	12	33,3
Raramente	22	61,1
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 18 apresenta o resultado da questão abordada sobre o reconhecimento da chefia diante do sucesso do trabalho realizado pelo profissional. Dentre as respostas, o destaque está no número de respondentes que apontam que raramente são reconhecidos pelo sucesso do trabalho prestado, representado por 66,5%, enquanto 27,8% dizem ser reconhecidos e 5,6% nunca receberam o reconhecimento do sucesso na função. Esse reconhecimento faz com que o funcionário desempenhe ainda melhor suas funções e sinta-se satisfeito pelo que realiza. Mas quando isso não acontece, gera a frustração, baixo rendimento e, muitas vezes leva ao abandono do emprego.

Quadro 18 – Existe reconhecimento da chefia quando o trabalho é realizado com sucesso?

	Frequência	Percentual
Quase sempre	10	27,8
Raramente	24	66,5
Nunca	2	5,6
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 19 questiona sobre os treinamentos oferecidos pela empresa para atender as prioridades exigidas pelas áreas de atuação. Dos 36 respondentes, 61,1% disseram que raramente a empresa disponibiliza treinamentos que atendam suas necessidades, 22,2% relataram que quase sempre são treinados, 13,9% disseram nunca terem sido treinados e, 2,8% que sempre são treinados para as tarefas que desenvolvem. É importante que o treinamento na área de restaurante seja constante, por ser um setor de grande rotatividade e de frequente aquisição de novos equipamentos. O funcionário treinado sente-se mais seguro para desenvolver suas funções e a empresa ganha com isso, garantindo a agilidade nos serviços e a segurança do ambiente. “É um investimento com retorno garantido em qualidade de serviço e de valorização por parte do funcionário” (FONSECA, 2000, p. 150).

Quadro 19 – A empresa disponibiliza treinamentos que atendam às necessidades prioritárias da área?

	Frequência	Percentual
Sempre	1	2,8
Quase sempre	8	22,2
Raramente	22	61,1
Nunca	5	13,9
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 20 apresenta os resultados sobre a coordenação dos superiores e distribuição de tarefas. Na visão de 55,6% dos funcionários, raramente há a coordenação de pessoas e distribuição de tarefas de forma justa entre as equipes de trabalho, 19,4% deles disseram que quase sempre isso acontece, 19,4% dizem que

isso nunca acontece e apenas 5,6% confirmam haver a coordenação e a distribuição de tarefas de forma justa.

Geralmente o funcionário que atua no ramo de alimentação, principalmente em restaurantes *self service*, trabalha de forma exaustiva, pois tudo acontece muito rápido e, nesse contexto, é comum se ver que uns desempenham mais funções que os outros; na percepção dos colaboradores, o papel do gestor é o de organizar as tarefas de forma clara e precisa, ou seja, destinar tarefas ao longo do expediente para que cada um saiba o que tem que ser feito e estar aberto a opiniões e críticas sobre o assunto.

Quadro 20 – Os superiores coordenam e distribuem as tarefas de forma justa?

	Frequência	Percentual
Sempre	2	5,6
Quase sempre	7	19,4
Raramente	20	55,6
Nunca	7	19,4
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 21 traz a percepção dos funcionários quanto às decisões que afetam a área em que atuam. Esse item do questionário demonstra que 63,9% dos respondentes acham que as decisões são tomadas em suas áreas, mas raramente eles são informados sobre elas, enquanto que 16,6% disseram que quase sempre essa informação acontece, 13,9% nunca foram informados e, 5,6% sempre são informados de qualquer decisão. É importante a comunicação no ambiente de trabalho, principalmente nas áreas específicas de atuação, para qualquer decisão ou mudança que atinja diretamente a função desempenhada pelo profissional. O sucesso da empresa está na clareza das atitudes dos gestores e na participação, por parte dos funcionários, das decisões direcionadas à sua área de atuação.

Quadro 21 – Você é informado sobre as decisões que afetam diretamente sua área?

	Frequência	Percentual
Sempre	2	5,6
Quase sempre	6	16,6
Raramente	23	63,9
Nunca	5	13,9
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 22 relata o resultado da variante quanto à disponibilidade de equipamentos de qualidade para o desenvolvimento das atividades. Esses equipamentos têm que ser de qualidade, para a garantia do sucesso do serviço prestado. O resultado dessa questão demonstra a insatisfação por parte dos funcionários, visto que 66,7% relatam que raramente são oferecidos equipamentos de qualidade, 22% dizem que eles sempre são oferecidos e, 11,1% declaram que nunca percebem qualidade nos materiais necessários para um bom trabalho. A empresa tende a ganhar cada vez mais quando investe em equipamentos de qualidade, e na manutenção deles; no ramo alimentício minimiza o desperdício e contribuem para o controle de qualidade da matéria-prima.

Quadro 22 – A empresa disponibiliza equipamentos de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades?

	Frequência	Percentual
Quase sempre	8	22,2
Raramente	24	66,7
Nunca	4	11,1
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 23 apresenta a variável quanto à reunião dos funcionários para o *feedback* dos trabalhos realizados. Dos respondentes, 55,6% relatam que raramente os gestores da empresa se reúnem com eles para esse fim, 27,8% disseram que quase sempre isso acontece e, 16,7% afirmam que nunca acontece. A ideia do *feedback* é simples, mas representativa para as pessoas que realizam o trabalho, pois é por meio desse retorno que o *colaborador poderá fazer uma*

autoanálise, visando melhorias em sua postura profissional. (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Quadro 23 – A chefia reúne os funcionários para dar o *feedback* do trabalho realizado?

	Frequência	Percentual
Quase sempre	10	27,8
Raramente	20	55,5
Nunca	6	16,7
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 24 apresenta os resultados quanto à variável sobre a comunicação entre os supervisores imediatos e os colaboradores, sendo ela fundamental para um bom clima organizacional. Essa comunicação deve ser clara e precisa, para que não haja dúvidas e a geração de desconfortos pelas partes (FIDELIS E BANOVA 2006). A comunicação permite ao funcionário conhecer e interagir mais com os objetivos e expectativas da empresa. Por meio dos resultados obtidos, nota-se que os colaboradores sentem a falta dessa ferramenta, o que pode influenciar de maneira negativa a visão do seu cliente interno.

Dos respondentes, 55,6% dizem que raramente há essa comunicação clara, 22,2% relatam que quase sempre isso acontece e, 22% deles dizem que ela nunca acontece.

Quadro 24 - A comunicação é feita de forma clara?

	Frequência	Percentual
Quase sempre	8	22,2
Raramente	20	55,6
Nunca	8	22,2
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 25 traz a concepção dos respondentes de como consideram a empresa em que trabalham, respondendo se ela é um bom lugar para trabalhar; se a

sua liderança consegue cumprir seu papel; se a remuneração é justa pela função desempenhada; se os benefícios oferecidos atendem às necessidades dos colaboradores; se o tempo de trabalho está de acordo com o estabelecido no contrato; se o funcionário é motivado para o crescimento pessoal por meio de treinamentos; se o relacionamento entre a chefia e o funcionário acontece de forma amigável e, se os recursos oferecidos são compatíveis com o trabalho realizado. O resultado obtido resume a insatisfação, a desmotivação dos funcionários, o que justifica as afirmativas em variáveis anteriores como, por exemplo, no Quadro 10, no qual é relacionado o principal motivo da permanência na empresa, sendo que 100% dos respondentes optaram pela necessidade do dinheiro. Na visão dos funcionários, ou na maioria deles, por meio das respostas ao questionário aplicado, observa-se que a comunicação por parte da liderança não é satisfatória, ou seja, o líder não consegue cumprir o seu papel. Outra variável que se destaca é a questão salarial, uma vez que os salários são considerados menores do que a importância da função que desempenham, gerando, assim, a desmotivação.

Quadro 25 – Consideração sobre a empresa que trabalha

Você considera que:	Sim (%)	N° Respondentes	Não (%)	N° Respondentes
A empresa é um bom lugar para trabalhar?	30,6	11	69,4	25
A liderança da empresa consegue cumprir seu papel?	16,7	6	83,3	30
Sua remuneração é justa pela função que desempenha?	22,2	8	77,8	28
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?	16,7	6	83,3	30
O seu tempo de trabalho está de acordo com o que foi estabelecido em seu contrato?	50,0	18	50,0	18
O funcionário é motivado para o crescimento pessoal por meio de treinamentos?	5,6	2	94,4	34
O relacionamento entre chefia e funcionários acontece de forma amigável?	8,3	3	91,7	33
Os recursos oferecidos são compatíveis com o trabalho realizado?	13,9	5	86,1	31

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 3 resume a apresentação do Quadro 25, mostrando, conforme já comentado anteriormente, a percepção dos funcionários quanto à imagem da empresa.

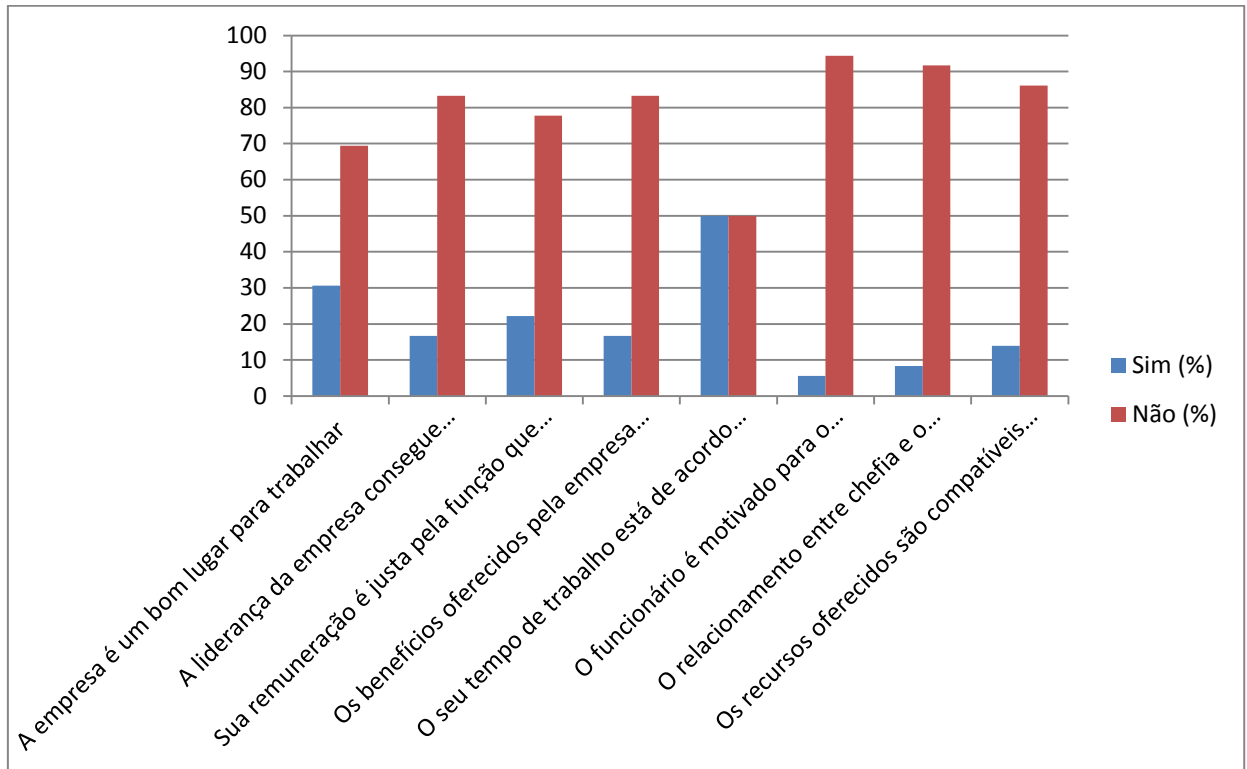


Figura 3 Imagem da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Os ambientes de trabalho determinam a qualidade e a produtividade dos serviços prestados. Dentre os fatores que interferem diretamente na produção, cita-se a iluminação, a ventilação, a cor das paredes, o ruído, a temperatura e, a umidade, assim como o espaço físico e os equipamentos disponíveis para a realização das tarefas. (VEIROS, 2002).

Quanto à luminosidade dos estabelecimentos estudados, os resultados a classificam como sendo adequada, conforme o Quadro 26, que mostra que 58,3% dos entrevistados responderam que a iluminação é boa, 38,9% que é regular, e apenas 2,8% a consideraram ruim.

A iluminação de forma adequada facilita o trabalho minucioso exigido nesse ramo, como a leitura das receitas, a visualização de resíduos não desejáveis, evitando a fadiga e o cansaço.

Quadro 26 – Luminosidade

	Frequência	Percentual
Bom	21	58,3
Regular	14	38,9
Ruim	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 27 apresenta a variável quanto à condição de ambiente arejado. O ambiente arejado nas unidades de alimentação pode ser satisfatório à medida que não cause danos na produção e aos funcionários que executem suas funções. O espaço muito abafado implica diretamente no resultado da produção. Quanto ao ambiente arejado dos restaurantes, os resultados foram satisfatórios, sendo 50% bom, 44,4% regular, 2,8% ótimo e, 2,8% ruim. Percebe-se que esse não é um fator preocupante para empresa, como no caso da iluminação.

Quadro 27 – Ambiente Arejado

	Frequência	Percentual
Ótimo	1	2,8
Bom	18	50,0
Regular	16	44,4
Ruim	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 28 destaca a opinião dos funcionários quanto à temperatura do ambiente interno dos restaurantes. Considerando que, principalmente o local de produção já é considerado quente, cabe ao gestor e às autoridades superiores proporcionarem condições de trabalho que minimize esse efeito. Nota-se que essa queixa, também como as demais referentes às condições ambientais não refletem diretamente na produção, tendo como base os resultados que apontam a temperatura ambiental como ótima e boa, sendo que, 61,1% a consideram boa, 27,8% dizem que ela é ótima, 8,3% a definem como regular e, 2,8% a acham ruim. Assim, diante desses números, se faz uma leitura da percepção e entendimento dos funcionários quanto ao ambiente em que trabalham, ou seja, eles sabem que não podem se livrar totalmente dessas condições.

Quadro 28 – temperatura

	Frequência	Percentual
Ótima	10	27,8
Boa	22	61,1
Regular	3	8,3
Ruim	1	2,8
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 29 apresenta os resultados quanto à mobília da empresa, sendo que ela se difere dos equipamentos anteriormente mostrados como não satisfatórios aos funcionários. Diante dos resultados, nota-se que, de alguma forma, essa variável está satisfazendo os anseios dos entrevistados, sendo que 47,2% deles a apontam como boa, 47,2% como regular e, 5,6% como ruim, sendo considerada como um fator que não interfere de modo direto na satisfação do colaborador.

Quadro 29 – Mobiliário

	Frequência	Percentual
Bom	17	47,2
Regular	17	47,2
Ruim	2	5,6
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 30 destaca o resultado quanto ao espaço para o desenvolvimento das atividades desempenhadas pelos funcionários. Ele é importante para auxiliar o fluxo do serviço e facilitar a vida dos funcionários. Diante do exposto, os resultados o apontam entre regular (50%) e bom (38,9%), sendo que 11,1% consideram ruim esse espaço. Esse resultado poderá contribuir para futuras mudanças nos estabelecimentos e para minimizar o desgaste causado pelo trabalho.

Quadro 30 – Espaço para desenvolvimento das atividades

	Frequência	Percentual
Bom	14	38,9
Regular	18	50,0
Ruim	4	11,1
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 31 ilustra a opinião dos funcionários referente aos equipamentos disponíveis na empresa em relação ao desenvolvimento de suas funções, que contradiz o resultado apresentado no Quadro 22, no qual os respondentes julgaram os equipamentos insuficientes para produção. Os resultados apresentados nesse momento, coloca essa variável entre regular 55,5% e boa 36,3%, sendo classificada como ruim apenas em 8,2% das respostas. Nota-se que a questão quanto ao ambiente de trabalho oferecidas pelas empresas não é um fator preocupante diante da insatisfação ou desmotivação dos funcionários.

Quadro 31 – Equipamentos disponíveis

	Frequência	Percentual
Bom	13	36,3
Regular	20	55,5
Ruim	3	8,2
Total	36	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 4 descreve a idade dos respondentes durante a pesquisa. A maioria dos funcionários que faz parte do quadro de pessoal dos restaurantes pesquisados encontra-se entre 36 e 45 anos de idade, perfazendo 50% do total, enquanto 27,8% está entre 26 e 35 anos e, 22,2% entre 16 e 25 anos. De acordo com alguns gestores questionados informalmente, pois eles não quiseram participar da pesquisa, a contratação de funcionários de faixa etária mais elevada contribui para minimizar a rotatividade, podendo, assim, contar com profissionais mais experientes.

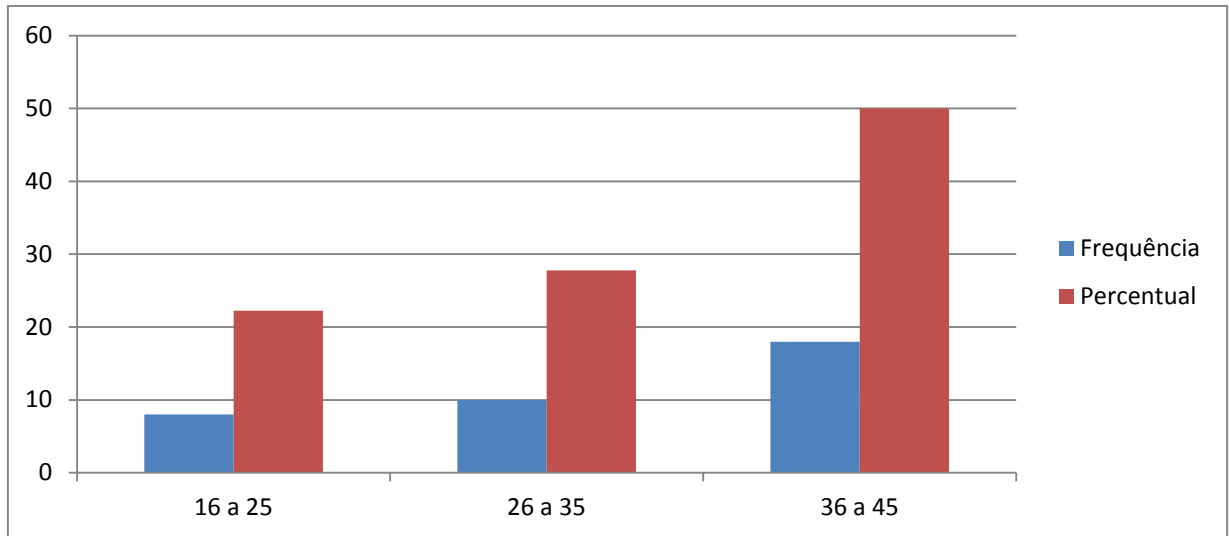


Figura 4 Idade (em anos)

Fonte: Elaborado pela autora

Dos trabalhadores questionados, 86,1% são do sexo feminino e 13,9% do sexo masculino, conforme demonstrado Figura 5. O resultado justifica ser o setor alimentício mais procurado pelo sexo feminino, sendo que essa procura vem se fortalecendo com o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho. De acordo com a Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio (PNAD), no Brasil, houve um aumento na inserção das mulheres no mercado de trabalho, que passou de 42%, em 1998, para 47,2%, em 2008 (IBGE, 2008).

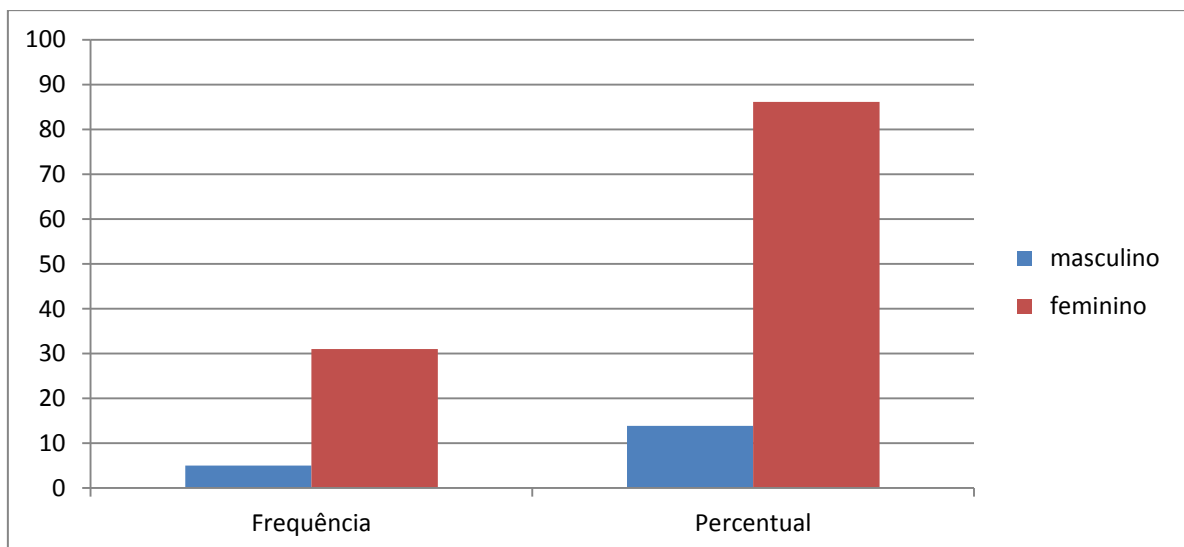


Figura 5 – Sexo

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 6 apresenta o estado civil dos funcionários, sendo que 61,1% são solteiros, 22,2% estão divorciados, 16,7% se declaram casados e não tem nenhum viúvo. O estado civil, se relacionado ao fator financeiro, pode ser um dos motivos que faz com que eles permaneçam na empresa, pois os respondentes, na sua maioria, trabalha para se manter e contribuir financeiramente em casa. Sendo assim, eles buscam áreas que oferecem maior facilidade de empregabilidade e, conseqüentemente, ocasionam maior rotatividade, até mesmo pela falta de experiência.

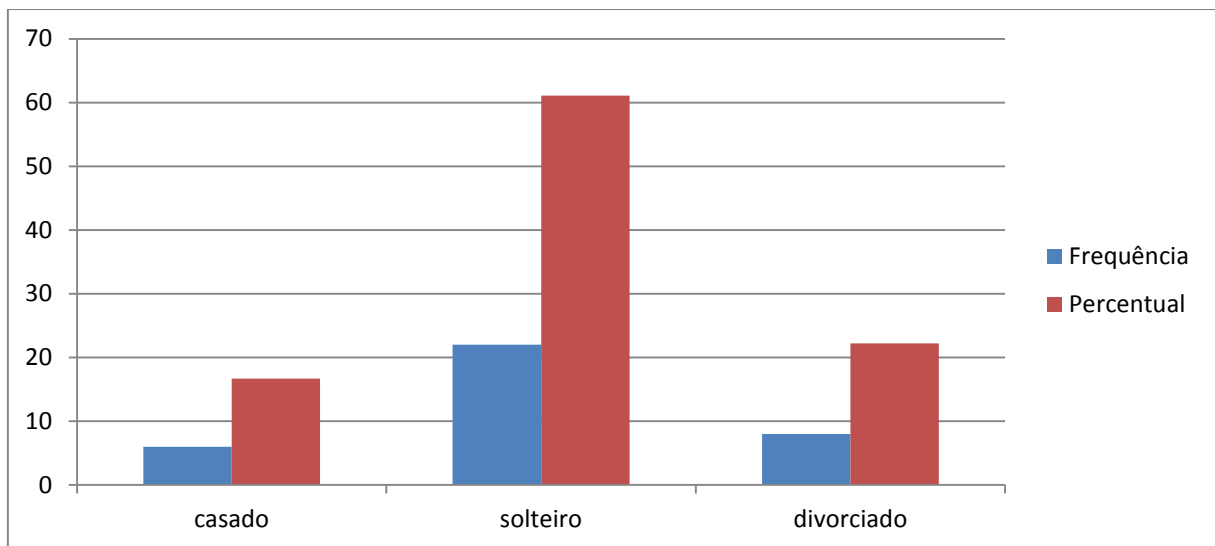


Figura 6 – Estado civil

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 7 apresenta o grau de escolaridade dos funcionários, sendo 38,9% com o ensino médio incompleto, 30,6% com o ensino médio completo, 19,4% com o ensino fundamental completo, 8,3% estudaram até o 5º ano do ensino fundamental e, 2,8% com o ensino fundamental incompleto. Percebe-se que a maioria dos funcionários não concluiu nem o ensino médio, então, pode-se dizer que é uma mão de obra despreparada para a função que desempenha, aumentando a responsabilidade dos gestores em proporcionar cursos e treinamentos específicos para o tipo de serviço em questão. Justifica, assim, a queixa por falta de treinamentos e qualificações. Conseqüentemente, essa realidade gera queda nos lucros da empresa tanto pelo desperdício da matéria-prima, quanto pela quebra de equipamentos por falta de conhecimento técnico. Segundo Vaz (2006, p. 18),

A maioria dos funcionários do segmento de *food service* apresenta baixo nível de escolaridade e formação profissional deficiente. O desperdício que ocorre desde o recebimento dos produtos até a distribuição dos alimentos, causado não por falta de comprometimento com o trabalho, mas por falta de conhecimento técnico dos funcionários, pode representar perdas financeiras consideráveis.

Tendo em vista que a rotatividade tem um impacto maior na mão de obra do setor alimentício, é interessante que os gestores invistam na qualificação dos seus funcionários, visando um retorno mais positivo.

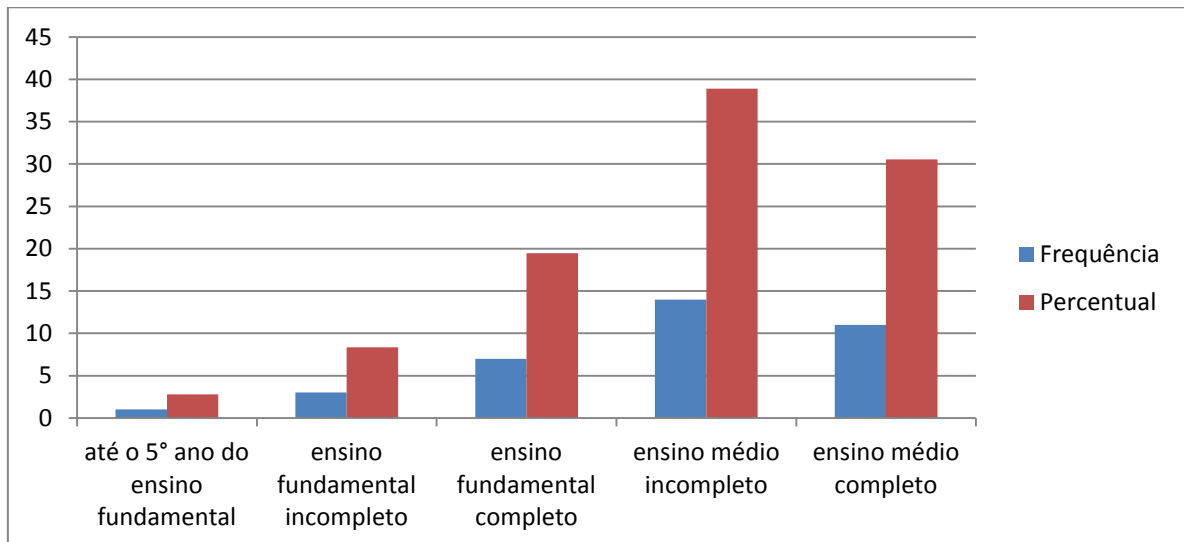


Figura 7 – Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 8 apresenta a faixa salarial dos funcionários dos restaurantes abordados, sendo que 86,1% dos respondentes recebem entre R\$510,00 e R\$1.000,00 e, 13,9% recebem entre R\$1.000,01 e R\$1.500,00. A política salarial é um dos fenômenos internos que pode ser a causa da rotatividade nesse ou demais ramo de negócios. Geralmente, as empresas alimentícias oferecem apenas o salário mínimo, o que, no ponto de vista da maioria, não faz jus ao serviço desempenhado, que é desgastante e cansativo, levando à insatisfação.

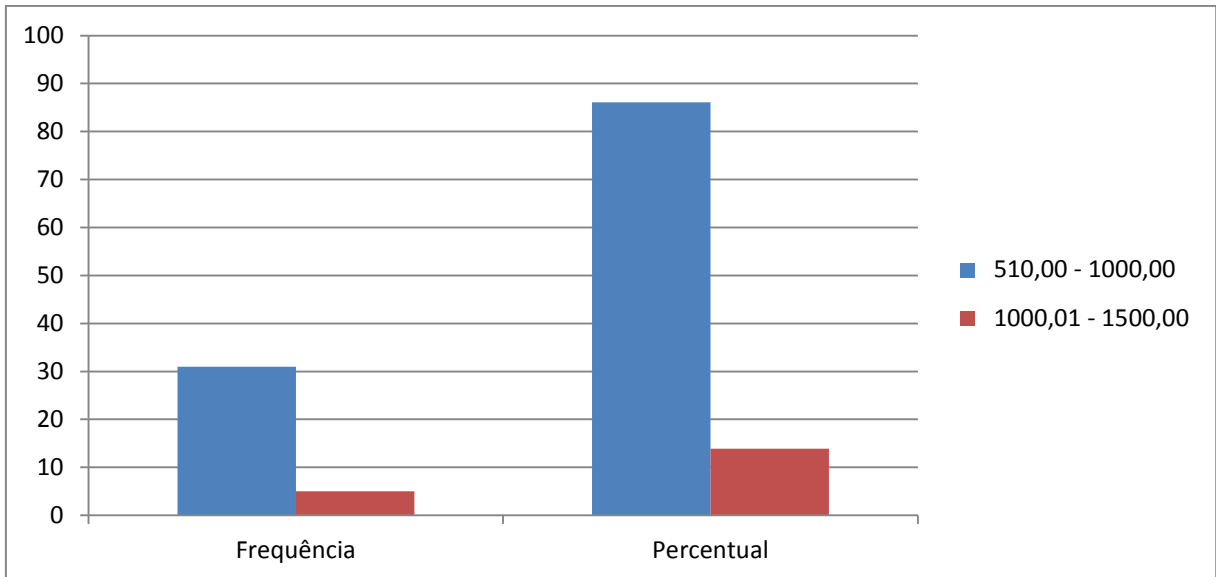


Figura 8 – Faixa salarial

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 9] questiona a forma de contratação dos funcionários na empresa, sendo que 75% dos respondentes passaram por critério de seleção e 25% entraram por indicação, pois, principalmente nessa área assim é feita a seleção de pessoas. Como é uma mão de obra sem conhecimento técnico, a indicação por intermédio de outros funcionário ou alguém do ramo, leva à melhor escolha por parte da contratante, visto que os indicados irão agregar, de alguma forma, em experiência e maturidade. Por outro lado, o processo seletivo, que acontece por meio de entrevistas ou testes, tem o intuito de conhecer um pouco mais o candidato inscrito à vaga.

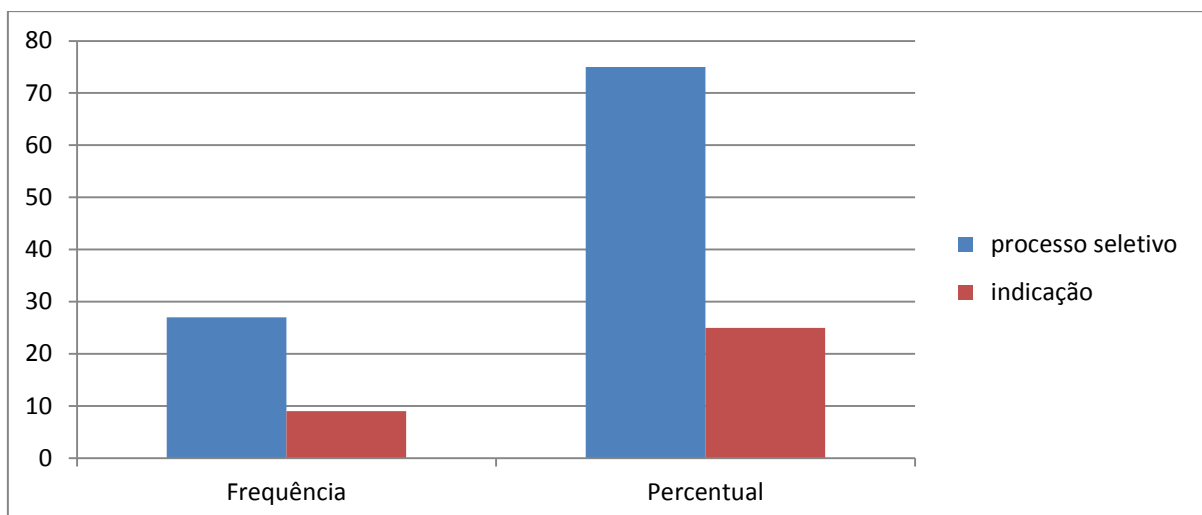
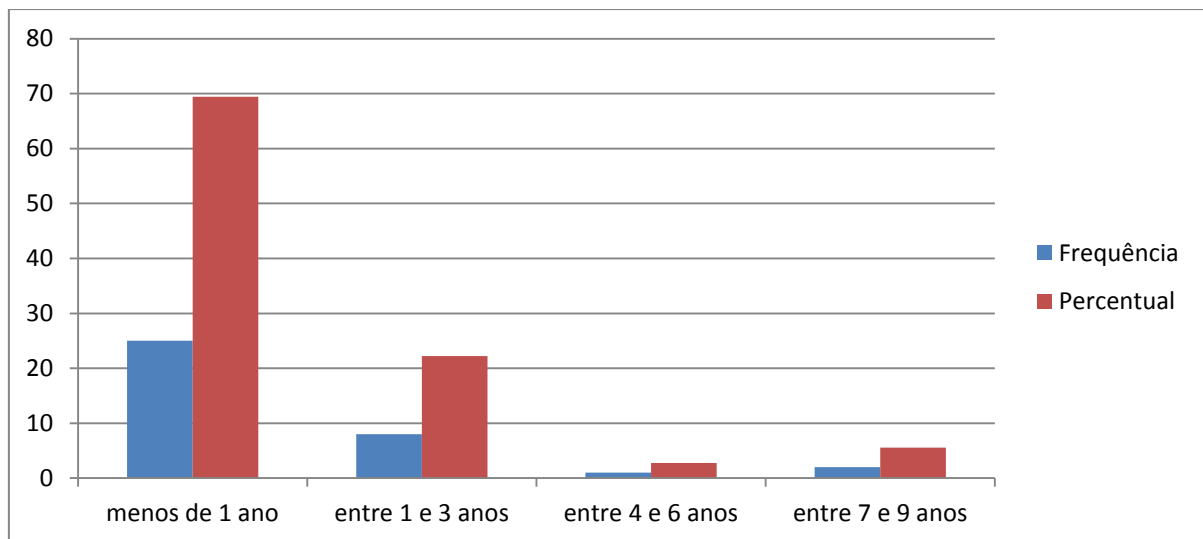


Figura 9 – Forma de contratação**Fonte:** Elaborado pela autora

A Figura 10 finaliza o questionário, no qual os respondentes descrevem o tempo de trabalho na empresa, sendo que 69,4% dizem trabalhar na empresa a menos de 1 ano, 22,2% trabalham entre 1 e 3 anos, 2,8% entre 4 e 6 anos e, 5,6% entre 7 e 9 anos. O resultado justifica a preocupação dos gestores com a rotatividade nesse ramo, por ser um fenômeno que acarreta prejuízo para a empresa, pois além dos gastos relacionados ao custo, há o desgaste da equipe com a frequente troca de funcionários, assim como a percepção negativa do cliente externo.

**Figura 10 –** Tempo de trabalho**Fonte:** Elaborado pela autora

Assim, finaliza-se a discussão dos resultados e, diante dos dados apresentados, pode-se dizer que as empresas avaliadas, no ponto de vista dos respondentes, não são bons lugares para trabalhar. Por meio das variáveis que apontam o descontentamento com os locais em questão, destacam-se: falta de liderança; baixa remuneração; insuficiência dos benefícios oferecidos; desmotivação causada pela falta de treinamentos que capacitem os funcionários para as funções desempenhadas; falta de diálogo entre liderança e liderados; falta de recursos para realização do trabalho.

O diagnóstico do clima aponta fatores decisivos que justificam a rotatividade e o absenteísmo nos restaurantes em questão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral diagnosticar o clima organizacional dos restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu/MG, buscando levantar os seus elementos determinantes, verificar a relação entre gestores e funcionários, avaliar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores e suas implicações no clima organizacional e, investigar fatores relacionados à rotatividade organizacional e o absenteísmo.

O resultado final dessa pesquisa demonstra a necessidade dos gestores investirem mais em capital humano, conhecerem as necessidades e anseios de seus funcionários, pois, assim, a empresa só tende a ganhar, uma vez que, quanto maior a satisfação dos seus funcionários, mais produtivos eles serão.

Percebe-se, por meio das informações obtidas, a insatisfação e a desmotivação dos funcionários para continuarem trabalhando nessas empresas. Das variáveis abordadas, as que geram maior insatisfação e implicam diretamente no clima organizacional são: a falta de reconhecimento pelo serviço, a baixa remuneração, a falta de diálogo com os supervisores e, a baixa qualidade de vida no trabalho.

O trabalho desenvolvido no ramo alimentício exige do colaborador um trabalho desgastante e cansativo, onde tudo acontece muito rápido, quando a empresa representa um número alto de rotatividade e ou absenteísmo, a mão de obra sofre essa pressão tendo que desenvolver duplamente suas atividades. Nesse momento justifica a insatisfação quanto ao salário baixo e a valorização do trabalho desempenhado.

Conclui-se que o diagnóstico do clima organizacional é uma importante ferramenta, pois permite aos gestores avaliar e perceber o comportamento dos funcionários, investigar os fatores ligados à baixa produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. A pesquisa foi limitada no sentido da não colaboração por parte dos gestores, porque eles autorizaram a aplicação do questionário somente aos funcionários, o que impossibilitou verificar a percepção deles sobre clima interno da empresa. Sugere-se que no futuro sejam feitas pesquisas semelhantes em todos os restaurantes da cidade, com funcionários fixos ou temporários e que também os gestores sejam entrevistados.

É interessante que o resultado dessa pesquisa seja analisado por todos os gestores dos restaurantes estudados e demais estabelecimentos do ramo, com o intuito de entenderem a satisfação e/ou insatisfação dos seus colaboradores, e o que os motiva. É muito importante que eles entendam que em primeiro lugar estão os clientes internos (seus colaboradores), pois é a partir da atitude deles que se consegue a satisfação dos clientes externos (os consumidores).

REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. e RODRIGUES, S. B. **Compreendendo a dimensão cultural.** Fusões, Aquisições e Parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, C. W. **O que não é motivação.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

_____. **Liderança: A administração do sentido.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai/Jun.1994.

_____. **A difícil administração das motivações.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, Jan/Mar.1998.

_____. **Motivação nas organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BIO, S. R. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais:** um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego – Relatório Anual de Informações Sociais 2008/2009/2010.** Disponível em: <<http://www.mte.org.br/htm>>. Acesso em: dez. 2013.

BRUNET, L. **El clima de trabajo em las organizaciones.** Definición, diagnóstico y consecuencias. Mexico (DF): Trillas. 2002

CAMPOS, C. V. A; MALIK, A. M. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, mar/abr. 2008.

CARVALHO, A. P. R.; MATOS, E. A. S. A.; CARVALHO, S. **Clima organizacional para inovação**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: São Carlos, SP, Brasil, 2010.

CARVALHO, P. C. **Administração mercadológica**. Campinas: Alínea. 1999.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2001.

CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C.; **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPED – Bauru, SP, 2006.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**: the rites and rituals of corporate life. Massachutes, Addison-Wesley, 1982.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**: São Paulo: Atlas, 1981.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Editora Alínea, 2003.

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista de Administração contemporânea. Brasília. v. 5, n. 2, maio/ago, 2001.

FIDELLIS, G. J; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos**: Tradicional e estratégico. São Paulo: Érica, 2006.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FREITAS, M. O. **O que fazer para manter os funcionários sempre motivados, em contribuciones a las ciencias sociales**, 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/mof.htm>> Acesso em jun. 2013.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, A. B. **Traços Brasileiros para uma análise organizacional.** Cultura organizacional e cultura brasileira. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GONZALES, I. V. D. P. et al. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo.** *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280. vol. 12. n. 2. 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1310/657>> Acesso em: dez 2013.

GUIMARÃES, M. C. **Maslow e marketing: para além da hierarquia das necessidades,** 2001. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm>> Acesso em: ago. 2013.

HERZBERG, F. **The Motivation-hygiene theory.** In: *Work and the nature of man.* 4th ed. Cleveland: World Publishing, 1971.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

HOFFMAN, E. **Abraham Maslow: a psicologia ao serviço da gestão.** *Executive Digest*, ano 6, n. 62, 1999. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/digest/edicoes99/ed_dez/ed62sum.html#man>. Acesso em: 13 dez. 2013.

IBGE. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade – 1980-2050:** revisão 2008. Rio de Janeiro: IBGE, 2008 (Série Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica).

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.

KANNANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1995.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC.** Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

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

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.

MACHADO, M. M.; SBORZ, N. **Pesquisa de clima organizacional em uma instituição financeira de Blumenau.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, v. 3, n. 4, p. 205-229. Sem II 2009. Temática TCC.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall do Brasil. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTININGO, A. F.; SIQUEIRA, M. V. S. **Assédio moral e gestão de pessoas:** uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* [online]. 2008, vol. 9, n. 5, p. 11-34. ISSN 1678-6971.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEZOMO, J. C. **Administração de recursos humanos no hospital.** São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos.** São Paulo: Fênix Central de negócios, 2006.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2001.

MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

NASSAR, P. **História e cultura organizacional.** In: *Revista Comunicação Empresaria*. n. 36, 2000.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover.** Entrevista concedida ao RH. Disponível em: <www.rh.com.br?ler.php?co=3998&org=3>. Acesso em: 12 ago. 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____**Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____**Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A.; **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 366f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SETHIA, N; VON GLINOW, M. A. **Arriving at four cultures by managing the reward system**. In: KILMANN (Org). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, L. C. O. **Realização profissional: influências do clima organizacional e do perfil pessoal nas organizações**. 2012. xii, 146 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SOUZA, F. C.; ANDRADE, C. **Fatores organizacionais e pessoais como determinantes da percepção do clima organizacional de criatividade**. 2006.

Disponível

em:

<http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate07/Seccion4/4.%20F.20sousa.Coelima.pdf> Acesso em mai. 2013.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: PPGA, 1978.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus..2000.

STEUER, R. S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras da Maternidade Escola do Município de São Paulo. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1989.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. **Clima organizacional**: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. Revista de Ciências Gerenciais, v, n. 18, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/1385/871>>. Acesso em: nov.2013.

TOLFO, S. R.; PICCININI, C. **Sentidos e significados do trabalho**: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. Psicologia & sociedade, v. 19, ed. especial 1, 2007.

VAZ. F. E. **Influência do clima/cultura de suporte organizacional na facilitação**: moderação do gênero. 2008. 50f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Lisboa 2008.

VAZ, C. S.; **Restaurantes** - controlando custos e aumentando lucros. Brasília: Ed. Copyright, 2006.

VEIROS, M. B. **Análise das condições de trabalho do nutricionista na atuação como promotor de saúde em uma unidade de alimentação e nutrição:** um estudo de caso. 2002.225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Ergonomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1988.

_____ **Gestão de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VASCONCELLOS, F. C.; BARBOSA L. **Menu:** como montar um cardápio eficiente. São Paulo: Roca; 2002.

APÊNDICE A

Questionário: Pesquisa sobre Clima Organizacional

Prezado(a) senhor(a)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de um estudo para fins acadêmicos, que visa conhecer o clima organizacional da empresa em que trabalha.

Instruções para o preenchimento:

- 1- Não é necessário identificação, portanto, não precisa colocar seu nome no questionário.
- 2- Leia atentamente todas as questões.
- 3- Faça um X ao lado da resposta que você escolher e que melhor caracterizar sua condição na situação atual.

1. Relacione cada item da lista abaixo com um grau de importância no local de trabalho:

Itens	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
Amigos				
Autorrealização				
Família				
Realização financeira				
Realização pessoal				
Realização profissional				
Segurança				
Status ou prestígio				

2. Qual o principal motivo que o leva a permanecer na empresa

- Relacionamento com os colegas.
- O trabalho que realizo.
- Necessidade de salário/dinheiro.
- Benefícios que a empresa oferece aos funcionários.
- Ramo de atividade da empresa.
- Outros

3. Você conhece as prioridades e objetivos da organização?

- Sim Não Não tenho opinião

4. Como você classifica a imagem da empresa?

- Ótima Boa Regular Ruim

5. Como você classifica a empresa em relação ao início do seu contrato e agora? (referente ao clima organizacional):

Melhor que antes Igual Pior que antes

6. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

7. Você se sente pressionado sobre o seu ritmo de trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

8. Quanto à empresa em que trabalha	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
O clima de trabalho é bom.				
A empresa é aberta a receber as opiniões e ouvir as dificuldades de seus funcionários.				
Existe reconhecimento pela chefia quando o trabalho é realizado com sucesso.				
A empresa disponibiliza treinamentos que atendam às necessidades prioritárias da área.				
Os superiores coordenam as pessoas e distribuem as tarefas de forma justa.				
Você é informado sobre as decisões que afetam diretamente sua área.				
A empresa disponibiliza equipamentos de qualidade para o desenvolvimento de suas atividades.				
A chefia reúne os funcionários para ter <i>feedback</i> do trabalho realizado				
A comunicação é feita de forma clara				

9. Você considera que:	Sim	Não
A empresa é um bom lugar para trabalhar.		
A liderança da empresa consegue cumprir seu papel.		
Sua remuneração é justa pela função que desempenha.		
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades.		
O seu tempo de trabalho está de acordo com o que foi estabelecido em seu contrato.		
O funcionário é motivado para o crescimento pessoal por meio de treinamentos.		
O relacionamento entre chefia e o funcionário acontece de forma amigável.		
Os recursos oferecidos são compatíveis com o trabalho realizado.		

10. Quanto às condições ambientais do seu trabalho	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Luminosidade				
Arejado				
Temperatura				
Mobília				
Espaço para desenvolvimento de suas atividades				
Equipamentos disponíveis				

11. Idade:

- () 16 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos
 () 46 a 55 anos () 56 a 65 anos () 66 a 75 anos

12. Sexo:

- () masculino () feminino

13. Estado civil:

- () Casado(a) () Solteiro(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a)

14. Escolaridade:

- () Até o 5º ano do E. F. () Até o 5º ano do E. F. () Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo
 () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
 () Superior incompleto () Superior completo

Pós-graduação incompleto Pós-graduação completo

15. Faixa salarial, em reais (R\$):

- 510,00 a 1.000,00 1.000,01 a 1.500,00
 1.500,01 a 2.000,00 Acima de 2.000,00

16. Como você foi contratado pela empresa?

Processo seletivo indicação era um voluntário outros

17. Há quanto tempo você trabalha na empresa:

- Menos de 1 ano Entre 13 e 15 anos
 Entre 1 e 3 anos Entre 16 e 18 anos
 Entre 4 e 6 anos acima de 18 anos
 Entre 7 e 9 anos
 Entre 10 e 12 anos