

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL - CAMPUS PORTO ALEGRE**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

LETICIA DA SILVA GUEDES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE
SHOPPING**

PORTO ALEGRE

2023

Leticia da Silva Guedes

CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE SHOPPING

Trabalho de Conclusão do Curso de
Tecnologia em Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Dra. Bianca Smith Pilla

Porto Alegre

2023

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping localizado no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Foi um estudo de caso de caráter descritivo, com coleta de dados a partir da análise documental e entrevistas semi-estruturadas com seis gestores e dezesseis funcionários da empresa, totalizando vinte e dois colaboradores entrevistados. A análise do clima organizacional foi feita a partir de dez das trinta e quatro categorias propostas por Luz (2009), são elas: o trabalho realizado pelos funcionários, salário, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, segurança do trabalho, disciplina, imagem da empresa, reconhecimento e valorização dos funcionários. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo. Os principais fatores de satisfação e permanência dos funcionários foram: o trabalho realizado pelos funcionários, a supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão adotada na empresa, as condições físicas de trabalho (refeitório, área de descanso, local de trabalho), a segurança do trabalho (EPI's), a disciplina, a valorização e o reconhecimento adotado na empresa por meio de *feedback* e a imagem da empresa. Já no que se refere aos principais fatores de insatisfação dos funcionários identificaram-se os seguintes: salário, estabilidade e horário de trabalho. Foram propostas algumas alternativas de melhoria relacionadas à ações de endomarketing e recursos humanos. Neste contexto, é possível afirmar que os objetivos deste estudo foram atingidos com sucesso.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, permanência, insatisfação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO	6
1.2 JUSTIFICATIVA	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	8
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	9
2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.5 CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.5.1 O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS.....	15
2.5.2 SALÁRIO, ESTABILIDADE NO EMPREGO E VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	15
2.5.3 SUPERVISÃO/LIDERANÇA/ESTILO GERENCIAL/GESTÃO	16
2.5.4 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO E SEGURANÇA DO TRABALHO 	17
2.5.5 DISCIPLINA E RECONHECIMENTO	18
2.5.6 IMAGEM DA EMPRESA	18
2.6 REFLEXÃO SOBRE AS CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	19
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	20
Figura 1 – Triangulação de dados.....	21
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	21
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	22
3.4 COLETA DE DADOS	23
3.5 ANÁLISE DE DADOS	25

3.6 ÉTICA DA PESQUISA	25
4 RESULTADOS	27
4.1 CASO ESTUDADO	27
4.1.1 APRESENTAÇÃO BOAS VINDAS.....	27
4.1.2 VÍDEO INSTITUCIONAL.....	28
4.1.3 CARTILHA DO COLABORADOR.....	28
4.2 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES.....	28
4.3 PROPOSTAS, ESTRATÉGIAS E SUGESTÕES	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	49
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL	53
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	55
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS	58
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES.....	59

1 INTRODUÇÃO

O comportamento humano varia de acordo com diversos fatores, como por exemplo: as necessidades, os valores sociais e a capacidade de atingir os objetivos de cada indivíduo. A análise de tal comportamento torna-se ainda mais complexa porque estes fatores são diferentes para cada ser humano, e estão sujeitos a constantes mudanças em uma mesma pessoa ao longo de toda a sua vida (CHIAVENATO, 2004).

Atentar ao ser humano como centro dos processos gerenciais de uma empresa é um desafio pois cada pessoa é única em sua forma de ser, estilo e história de vida. Por isso é necessário agir de forma estratégica na gestão de pessoas como propõem os autores: Luz (2009), Juchem (2018), Scheffer e Gings (2021), Scrideli e Ueta (2020), Barros e Melo (2016), Gil (2007), Chiavenato (2014). Uma das formas de gestão estratégica é a utilização de pesquisas de clima organizacional regularmente dentro da empresa, a qual pode ser desenvolvida pelo setor de recursos humanos da própria empresa em questão ou via consultoria externa.

Refletir sobre o comportamento humano no contexto organizacional é desafiador, pois, de acordo com Chiavenato (2004), o homem possui diferentes e complexas fontes de motivação para serem satisfeitas e que estão sujeitas às variações ao longo da vida de um mesmo ser humano. Assim que uma necessidade é satisfeita aparece uma nova necessidade a ser contemplada, desenvolvendo assim, um ciclo de motivações a serem saciadas a partir de cada novo incômodo ou descontentamento que surge durante a experiência de vida de uma pessoa.

Dito isso, apresentou-se o seguinte problema de pesquisa: Como os funcionários de um shopping avaliam o clima organizacional?

A análise do clima organizacional do condomínio de shopping estudado corresponde ao trabalho de conclusão do curso da autora, referente ao curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Porto Alegre.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Objetivo geral:

Analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping localizado no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar os principais fatores de satisfação e permanência dos funcionários.
- ✓ Identificar os principais fatores de insatisfação dos funcionários.
- ✓ Indicar propostas, estratégias e sugestões de melhorias para o clima organizacional de acordo com os resultados obtidos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Estudos recentes realizados por Juchem (2018), Scheffer e Gings (2021), Scrideli e Ueta (2020) relatam a importância do clima organizacional na satisfação e permanência dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Para Juchem (2018), o clima organizacional reflete em todos os setores da empresa, pois o nível de satisfação do cliente está diretamente relacionado ao nível de motivação do colaborador em uma dada organização.

Scheffer e Grings (2021) relatam que a análise do clima organizacional é um dos temas mais relevantes e investigados quando se trata de comportamento organizacional, já que, um ambiente saudável tende a incentivar positivamente na motivação e resultados esperados de um trabalhador. As demandas organizacionais poderão ser mais bem respondidas quando é proporcionado um ambiente de trabalho atraente e que atenda às expectativas dos trabalhadores (SCRIDELI; UETA, 2020).

Schein (2018) afirma que a base para construção de equipes fortes e comprometidas se dá pela indagação humilde, que consiste na arte e na habilidade de cultivar uma comunicação franca com as pessoas, fazendo as perguntas certas para se obter informações relevantes com o propósito de semear um relacionamento positivo firmado na confiança e interesse sincero de ambas as partes. Logo, analisar a atmosfera de uma organização por meio de uma pesquisa de clima organizacional é uma possibilidade de praticar a indagação humilde proposta por Schein (2018), pois é dada a oportunidade aos colaboradores de expressarem como está a sua relação com o seu ambiente de trabalho de uma maneira menos exposta, mais sincera e transparente. Realizando as perguntas certas por meio da indagação humilde, a empresa pode construir um ambiente cada vez mais alinhado aos objetivos pessoais e organizacionais a partir da adoção de políticas e práticas adequadas e adaptadas ao seu quadro de funcionários.

Diante disso, este estudo é relevante para a administração porque os recursos humanos são os principais recursos para o alcance dos objetivos organizacionais, pois, espera-se que, um colaborador motivado e satisfeito permaneça na empresa, produzindo com qualidade e melhoria contínua, agregando valor e dando bons resultados à organização. Os resultados podem subsidiar políticas e práticas organizacionais para melhoria do clima organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico foi construído da seguinte forma: uma breve reflexão sobre gestão de pessoas, em seguida foi abordado os conceitos de clima organizacional, a importância da realização de pesquisas de clima organizacional, a motivação dos funcionários em uma organização bem como as categorias do clima organizacional escolhidas para este estudo de caso. Por último há uma reflexão final a respeito dos tópicos descritos anteriormente.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gil (2007, p.17) diz que Gestão de Pessoas é: “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor também reconhece a importância de enxergar o empregado como parceiro da empresa e que é necessário medir esforços para valorizá-lo. Ele identifica os empregados mais produtivos como parceiros da empresa pela identificação pessoal com a cultura e objetivos da organização. Ainda segundo o autor, além de reconhecer que o principal capital da empresa é o intelectual, é preciso admitir que as empresas possam ter uma fuga de talentos para outras empresas a qualquer momento e que é necessário criar condições atrativas, compensação salarial e benefícios diretos ou indiretos, para reter os talentos na empresa.

Administradores competentes são capazes de identificar as principais questões de recursos humanos e desafios organizacionais a tempo de tomar providências a fim de que não se tornem mais graves e de difícil resolução por parte da gestão de recursos humanos. Entre os principais desafios citados pelo autor temos, por exemplo, os avanços tecnológicos, autogerenciamento de equipes e cultura organizacional (GIL, 2007).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O tema clima organizacional já está consolidado na literatura, entretanto, há diferentes entendimentos sobre este conceito. Sendo o clima organizacional um dos elementos da cultura organizacional, é de suma importância refletir sobre este tema pelas lentes de diferentes autores. “Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é causa e clima é consequência” (LUZ, 2009, p. 20).

Luz (2009) afirma que a cultura organizacional é responsável por influenciar o comportamento de todos os membros e grupos da organização, bem como o seu cotidiano, seu processo decisório, as políticas de recompensa e punição, o estilo de liderança adotado, as funções, as atitudes e até mesmo a vestimenta dos funcionários no ambiente de trabalho. De acordo com Gil (2007), a cultura organizacional é caracterizada pelos valores da organização, pelo comportamento dos seus membros, pela filosofia das políticas praticadas e pelo clima vivenciado por seus membros e com o público externo.

Luz (2009, p. 13) diz que: “Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, os autores Chiavenato (2014), Barros e Melo (2016), Robbins, Judge e Sobral (2011) conceituam o clima organizacional como sendo uma atmosfera de sentimentos percebidos e expressos dentro da cultura de uma organização. Por sua vez, Scheffer e Grings (2021), Juchem (2018), Barros e Melo (2016) defendem que o tema clima organizacional é de suma relevância na atualidade já que um ambiente de trabalho saudável impacta efeitos positivos na motivação, no desempenho das atividades operacionais do trabalhador, bem como na satisfação do cliente. “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento (LUZ, 2009, p.12)”. Seguindo esta mesma linha de pensamento, Moura (2013) relata que o clima interno das organizações é condicionado pelas regras de conduta impostas pela cultura organizacional, onde cada empresa tem a sua cultura própria, a qual é um fator de diferenciação entre uma empresa e as demais.

2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A qualidade de vida no trabalho é um tema relevante para a gestão de pessoas das organizações, visto que as pessoas, em geral, dedicam a maior parte de suas vidas ao seu trabalho. Gil (2007) reflete sobre a qualidade de vida dos empregados e da importância da felicidade no trabalho vivenciada pelo trabalhador. Diante disso, como medir essa felicidade? Como saber se os funcionários estão felizes e produtivos em seu ambiente de trabalho? Como é possível “sentir” o clima organizacional no dia a dia das empresas?

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão, a comunicação, a estabilidade no emprego, as possibilidades de progresso profissional, a disciplina, os benefícios, o processo decisório, as condições de segurança do trabalho, entre outras (LUZ, 2003, p. 13).

O clima organizacional precisa ser medido como parte da administração estratégica das empresas a fim de monitorar os principais indicadores desta organização (LUZ, 2003; BARROS; MELO, 2016; SCHEFFER; GRINGS, 2021). Luz (2003) defende a administração do clima como ação estratégica para alcançar a qualidade dos produtos ou serviços a partir da qualidade do clima organizacional que impacta na qualidade na vida pessoal e profissional dos colaboradores. Por sua vez, Scheffer e Grings (2021) apresentam o objetivo da análise do clima organizacional como sendo um instrumento capaz de mapear os indicadores mais significativos da organização, os quais precisam ser monitorados. Já Barros e Mello (2016) incentivam o diagnóstico periódico do clima organizacional como cumprimento da missão da gestão de pessoas da organização a fim de saber se ela está ou não atingindo sua missão como o planejado. De igual modo, Luz (2009) reflete sobre os sinais de um clima organizacional ruim em sua seguinte fala:

Não é difícil compreender por que tantas empresas apresentam produtividade tão baixa, tantos desperdícios, alta rotatividade, enorme absenteísmo, greves, inúmeras reclamações trabalhistas tantos rumores, tantos conflitos, tantas idas ao consultório médico, que acaba funcionando como uma espécie de confessionário. São sinais de que o clima vai mal nessas organizações (LUZ, 2009, p. 2).

Gil (2007) traz uma profunda reflexão sobre este tema quando relata sobre o fato de os empregados mais produtivos serem os verdadeiros parceiros da empresa, pois são eles que, de fato, “vestem a camisa” no alcance da maximização dos objetivos organizacionais. Gil (2007) e Luz (2003) ratificam que as empresas precisam conhecer a sua cultura organizacional,

mapear os pensamentos e sentimentos de seus colaboradores, conhecer verdadeiramente os seus recursos humanos para pensar e agir cada vez mais estrategicamente.

Ao analisar este tema tão abrangente e complexo que é o clima organizacional, como fazer, então, para que a transparência faça parte do ambiente de trabalho? Como saber o que os colaboradores da empresa pensam, como se sentem, o que eles esperam de si mesmos e da empresa, como trabalham e como se relacionam com seus colegas e superiores? Para conhecer verdadeiramente os recursos humanos da empresa torna-se necessária a realização de pesquisas de clima organizacional como uma ferramenta de análise do clima organizacional, um dos elementos que compõem a cultura organizacional.

“Gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de recursos humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham” (LUZ, 2009, p.3). "A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta que auxilia as organizações a identificarem o desenvolvimento de seu relacionamento com os seus colaboradores" (SCHEFFER; GRINGS, 2021, p. 12-13). “A pesquisa de clima deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Periodicidade superior a dois anos pode trazer surpresas para as empresas (LUZ, 2009, p. 42).

A comunicação assertiva é fundamental para o sucesso de uma empresa e o saber ouvir é uma das habilidades comunicativas mais importantes e ao mesmo tempo é a habilidade mais ignorada em uma organização. Saber ouvir de forma eficaz está relacionado com a utilização de uma postura corporal, contato visual e sinais não verbais adequados à comunicação para que, de fato, estejamos ouvindo com atenção plena o que os outros têm a dizer (GIL, 2007). Mas, afinal, de quem é a responsabilidade de avaliar o clima organizacional?

A avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, todos têm o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário (LUZ, 2009, p. 25).

No entanto, mais importante do que realizar pesquisas de clima organizacional por parte do setor de recursos humanos de uma empresa ou até por meio de consultoria externa, é necessário que os resultados obtidos por esta pesquisa sejam cada vez mais autênticos e, para isso, pode-se buscar auxílio no conceito e na prática da indagação humilde, proposta por Schein (2018). A partir da semente da indagação humilde na cultura organizacional, é possível pensar estrategicamente em obter no médio/longo prazo um clima organizacional

cada vez mais acolhedor e transparente para a organização como um todo. A indagação humilde é conceituada por Schein (2018) como sendo:

A habilidade e a arte de fazer com que a outra pessoa seja franca com você, fazendo a ela as perguntas certas para obter as informações de que precisa para cultivarem um relacionamento positivo baseado na confiança e no interesse sincero (SCHEIN, 2018, p. 37).

2.4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2014), Barros e Melo (2016) asseguram que o clima organizacional sofre influência da motivação dos funcionários que fazem parte daquela organização. Chiavenato (2014) relata que: “[...] O clima organizacional depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente” (CHIAVENATO, 2014, p. 470).

Considerando que o clima organizacional é influenciado pelo estado de motivação dos colaboradores, torna-se necessário também refletir sobre o conceito de motivação sobre o olhar de alguns autores. Para Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 196) motivação corresponde ao: “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. De igual modo, segundo Graça (1999 *apud* BARROS; MELO, 2016, p. 5):

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 (GRAÇA, 1999, *apud* MELO, 2016, p.5).

Chiavenato (2004) pondera sobre os diferentes motivos que movem o ser humano em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos e que tais motivos são influenciados, também, por valores sociais e por constantes mudanças que venham a ocorrer em um mesmo ser humano ao longo de sua vida. Já Moura (2013) comenta sobre o aumento dos estudos sobre motivação dentro das organizações, a fim de que os colaboradores estejam alinhados à missão e aos objetivos da empresa, alcançando, assim, o máximo de sua produtividade. Seguindo a mesma linha de pensamento, Gil (2007) também afirma que a motivação do empregado depende da sua individualidade, no entanto, ela também é

influenciada pelo ambiente organizacional já que este ambiente influencia na sua qualidade de vida, segurança e satisfação pessoal.

Sendo o estudo da motivação dentro das organizações relevante para o planejamento estratégico das empresas, visto que a motivação impacta diretamente no clima organizacional, torna-se necessária a aplicação de pesquisas de clima organizacional a fim de conhecer mais de perto e de forma mais transparente os recursos humanos desta organização a fim de proporcionar um clima organizacional favorável e atraente à satisfação e manutenção dos colaboradores da empresa. Scrideli e Ueta (2020) afirmam que: “[...] trabalhadores que possuam um emprego em um ambiente de trabalho atraente e que atendam às suas expectativas poderão responder de forma favorável às demandas organizacionais” (SCRIDELI; UETA; 2020, p. 109).

2.5 CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Luz (2009) define 34 variáveis organizacionais para analisar o clima organizacional, são elas:

1. O Trabalho Realizado pelos Funcionários;
2. Salário;
3. Benefícios;
4. Integração entre os Departamentos da Empresa
5. Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão;
6. Comunicação
7. Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais;
8. Possibilidades de Progresso Profissional;
9. Relacionamento Interpessoal;
10. Estabilidade no Emprego;
11. Processo Decisório;

12. Condições Físicas de Trabalho;
13. Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários;
14. Participação;
15. Pagamento dos salários;
16. Segurança do Trabalho;
17. Objetivos Organizacionais
18. Orientação da Empresa para Resultados;
19. Disciplina;
20. Imagem da Empresa;
21. Estrutura Organizacional;
22. Ética e Responsabilidade Social;
23. Qualidade e Satisfação do Cliente;
24. Reconhecimento;
25. Vitalidade Organizacional;
26. Direção e Estratégias;
27. Valorização dos Funcionários;
28. Envolvimento/Comprometimento;
29. Trabalho em Equipe;
30. Modernidade;
31. Orientação da Empresa para com os Clientes;
32. Planejamento e Organização;
33. Fatores Motivacionais;
34. Fatores Desmotivadores;

Das 34 categorias propostas por Luz (2009), foram escolhidas 10 categorias que foram utilizadas neste estudo de caso, são elas: o trabalho realizado pelos funcionários (1), salário (2), supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão (5), estabilidade no emprego (10), condições físicas de trabalho (12), segurança do trabalho (16), disciplina (19), imagem da empresa (20), reconhecimento (24) e valorização dos funcionários (27). Foram escolhidas estas categorias com base no público-alvo a ser entrevistado e no tempo de pesquisa disponível para esta pesquisa.

2.5.1 O TRABALHO REALIZADO PELOS FUNCIONÁRIOS

Luz (2005) afirma que apesar do clima organizacional ser abstrato, ele se materializa nas organizações a partir de alguns indicadores que norteiam sua qualidade. Tais indicadores são, por exemplo: *turnover*, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais e queixas no serviço médico.

Chiavenato (2004), por sua vez, comenta sobre a motivação humana ser diferente para cada indivíduo, pois cada ser humano tem seus próprios motivos para agir de uma forma ou de outra. Já Moura (2013) comenta que o ser humano é a peça-chave para que uma organização tenha sucesso e que fatores associados ao clima organizacional influenciam diretamente na satisfação das necessidades individuais de cada colaborador. Da mesma forma, Scrideli e Ueta (2020) afirmam que um ambiente de trabalho atraente mantém trabalhadores em seu na organização e estes podem responder mais favoravelmente às demandas organizacionais. Logo, além da motivação de cada colaborador, a influência do ambiente de trabalho interfere na qualidade do trabalho apresentado por cada funcionário ao longo da sua jornada de trabalho.

2.5.2 SALÁRIO, ESTABILIDADE NO EMPREGO E VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Chiavenato (2009) comenta que o comportamento dos funcionários é, em parte, condicionado pelo sistema de recompensas e punições adotado na empresa. Por recompensas

não se considera apenas salários, férias, promoções de cargo com salários e benefícios mais elevados, como também estabilidade no cargo e demais formas de reconhecimento de cargo que venham a ocorrer. Por punições entendem-se as ações disciplinares com o objetivo de orientar o colaborador sobre a conduta esperada em uma dada circunstância, bem como prevenir a reincidência deste comportamento no futuro. Logo, é possível perceber que políticas de valorização de funcionários em uma dada organização devem se basear em uma política de recompensas e punições. Esta política deve estar alinhada à cultura da empresa para garantir que os bons comportamentos sejam recompensados e os maus comportamentos disciplinados a fim de manter um bom clima organizacional, a satisfação e a motivação dos funcionários como um todo.

Como apoio à manutenção do plano de cargos e salários, Vilas Boas e Batista (2004) defendem a utilização da pesquisa salarial para apoio à tomada de decisão da administração de salários, pela qual é estudada a situação do mercado concorrente em comparação com os dados da empresa pesquisadora no que se refere aos salários e benefícios praticados naquele dado momento da organização.

“Do ponto de vista de RH, uma organização somente é viável quando não apenas atrai e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém motivados na organização (CHIAVENATO, 2009, p. 278)”. O autor defende o ponto de vista de que para que os funcionários possam “vestir a camisa da empresa” é necessário adotar políticas e práticas de retenção de talentos e manutenção de funcionários com foco na satisfação e motivação dos colaboradores da organização.

2.5.3 SUPERVISÃO/LIDERANÇA/ESTILO GERENCIAL/GESTÃO

Calvosa (2023) afirma que muitos dos trabalhos científicos publicados parecem abordar a liderança em sua percepção tradicional, apesar das mudanças e novas demandas sociais e organizacionais que surgiram com o passar dos anos. Por liderança tradicional entende-se um modelo centrado na análise da organização em si, no comando, no controle e na eficiência da empresa, este modelo é característico do século XX. Em contrapartida, o modelo mais contemporâneo de liderança está centrado na análise do indivíduo, nas estratégias, na diversidade e participação de *stakeholders* para o alcance tanto dos objetivos individuais como dos objetivos organizacionais.

Vilas Boas e Batista (2004) defendem que, atualmente, a competitividade empresarial é o foco das preocupações empresariais atualmente porque as organizações estão sofrendo pressões crescentes a respeito de mudanças estratégicas em um ritmo a cada dia mais acelerado. Estas autoras afirmam que: “Neste contexto, o processo de mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional”.

“As buscas pela compreensão do fenômeno liderança e do seu significado coletivo em cenários organizacionais e representações sociais, durante milênios apenas presentes no campo da filosofia, estão longe de serem saciadas na literatura, na sociedade e nas organizações (CALVOSA, 2023, p. 229)”. O autor comenta sobre o avanço do tema liderança nas organizações, os diversos enfoques sobre o tema e também que as demandas acerca deste assunto e da figura do líder mudaram consideravelmente nos dias atuais.

2.5.4 CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO E SEGURANÇA DO TRABALHO

Chiavenato (2009) afirma que o subsistema de RH responsável pela manutenção dos trabalhadores envolve vários cuidados especiais, como por exemplo: planos de compensação monetária, benefícios sociais, as condições físicas e segurança do trabalho dos funcionários. É de suma importância a prevenção de acidentes de trabalho a fim de proteger tanto o trabalhador como a organização, pois o processo que envolve uma perda por acidente é composto por uma série de causas e efeitos que impactam danos tanto em recursos humanos como danos materiais ou em descontinuação operacional (TAVARES, 2012).

De acordo com Tavares (2012), por condição potencial de perdas entende-se a causa do acidente. Por acidente entende-se o fato em questão e por perda real ou potencial entendem-se os efeitos gerados pelo acidente a partir das condições do fato em questão. A adoção de políticas e práticas de prevenção de acidentes de trabalho auxilia no processo de avaliação de perdas que podem ser as mais variadas e complexas possíveis, como por exemplo: custo de manutenção de máquinas e/ou equipamentos danificados, despesas médicas e hospitalares com o(s) colaborador(es) atingidos, aumento do custo de seguros contratados pela empresa, dentre outras perdas. No entanto, ao falar de recursos humanos, é preciso refletir que a vida humana não tem preço, embora exista um valor estipulado no seguro de vida contratado (TAVARES, 2012).

2.5.5 DISCIPLINA E RECONHECIMENTO

Calvosa (2023) comenta sobre a importância da liderança a partir de uma visão social e organizacional, onde os funcionários são envolvidos a um ambiente de instrução e acolhimento, à colaboração ao invés da competição. De Andrade et al. (2021), por sua vez, afirmam que as organizações estão inseridas em ambientes cada dia mais competitivos e que para sobreviverem no mercado necessitam da cooperação e interação de trabalho dos seus membros no alcance dos objetivos organizacionais a partir do Comportamento de Cidadania Organizacional (COO) que tem como base a Confiança Interpessoal (CI) e a Confiança Organizacional (CO).

Fukuyama (1996) *apud* De Andrade et al. (2021) afirma que: “ locais de trabalho de alta confiança caracterizam-se pelo compartilhamento de responsabilidades, senso de obrigação recíproca e menor incidência de controles rígidos”. Novamente, a confiança é vista aqui como um fator essencial ao sucesso organizacional, pois o líder autêntico precisa delegar funções aos seus liderados e para isso é necessário confiar na pessoa certa para desempenhar determinada tarefa, além de conferir se a pessoa está a desempenhando da maneira correta a fim de obter o resultado desejado.

2.5.6 IMAGEM DA EMPRESA

Funcionários que “vestem a camisa” da empresa geralmente são funcionários que estão satisfeitos em trabalhar onde trabalham, transmitem felicidade, são motivados e apresentam alto desempenho de suas funções, além de serem produtivos e muito comprometidos com a manutenção da cultura e do bom clima organizacional.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem também ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas. Em conformidade com essa visão, as evidências sugerem que a satisfação no trabalho está moderadamente correlacionada ao comportamento de cidadania organizacional; as pessoas mais satisfeitas com o trabalho apresentam maior probabilidade de adotar um comportamento de cidadania organizacional (ROBBINS, 2011, p. 79).

2.6 REFLEXÃO SOBRE AS CATEGORIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente vivenciamos uma alta competitividade no mercado de trabalho, fator que exige uma tomada de decisão rápida frente aos cenários complexos de mudanças que as organizações estão inseridas. Por isso, é de suma importância olhar para o clima organizacional de forma estratégica, pois apesar de abstrato, ele pode ser materializado e medido a partir de indicadores da cultura organizacional por meio de pesquisas de clima organizacional.

Para este estudo de caso, foram escolhidas dez categorias para análise do clima organizacional, a partir de três pontos de vista: o olhar do funcionário, o olhar da gestão e o olhar da empresa a partir da análise documental com objetivo de entender como está a atmosfera de sentimentos percebidos atualmente na empresa e refletir sobre como poderia ser melhorada a partir da adoção de políticas e práticas em recursos humanos.

3 METODOLOGIA

Para Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 14), a metodologia da pesquisa é: “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. De acordo com estes(as) autores(as) a metodologia é composta pelo método, pelas técnicas de pesquisa e pela criatividade do(a) pesquisador(a).

A metodologia deste estudo apresenta a caracterização da pesquisa, a caracterização da organização estudada, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise de dados e também as questões éticas que envolvem a pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

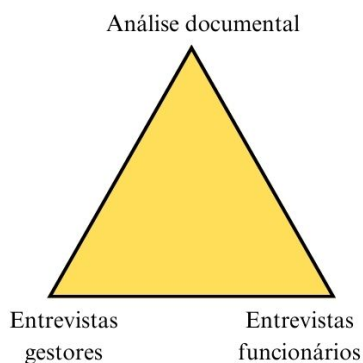
Quanto à finalidade/natureza, este estudo classifica-se como descritivo, pois, de acordo com Gil (2008): “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis [...] São incluídas neste grupo pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2008, p. 42). Quanto à abordagem do problema, classifica-se esta pesquisa como sendo qualitativa por considerar que:

Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. O caso escolhido para análise do clima organizacional consiste em um condomínio de shopping de Porto Alegre. Esta empresa foi selecionada por razões de acessibilidade e conveniência da autora. O estudo de caso pode ser entendido como: “uma categoria de investigação que tem como objetivo o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60). Um estudo de caso possui triangulação de dados, a qual é definido como:

Processo de comparação entre dados oriundos de diferentes fontes no intuito de tornar mais convincentes e precisas as informações obtidas. As triangulações ainda podem ser vistas através da utilização de diferentes métodos sobre um mesmo objeto (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

Figura 1 – Triangulação de dados



Fonte: A autora, (2023).

Neste trabalho, a triangulação de dados deste estudo de caso é composta por: análise documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores e entrevistas semiestruturadas com os funcionários conforme descrito na Figura 1.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado em apenas uma organização, sendo esta um condomínio de shopping localizado na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A instituição objeto deste estudo optou pelo sigilo da sua razão social, logo ela não será identificada nesta pesquisa e, no relatório final, teve seus dados de identificação tarjados na Autorização Institucional (Apêndice A). Sua caracterização também será feita de forma superficial, apenas para contextualizar o caso, preservando sua identificação.

No momento da pesquisa, o condomínio de shopping, objeto deste estudo, é responsável pela gestão operacional do shopping e contava com 22 colaboradores em seu quadro de funcionários no período de realização deste estudo.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Fizeram parte desta pesquisa os 6 gestores e 16 colaboradores da empresa, os quais foram entrevistados na totalidade. Todos foram convidados a participar da pesquisa e receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo disponibilizado no Apêndice B, em duas vias, sendo que uma ficou com o participante e outra com a pesquisadora.

Alguns entrevistados eram venezuelanos, cuja língua nativa é o espanhol, os quais falam português como segunda língua e, por essa razão, pode ter havido alguma divergência na transcrição das entrevistas pela autora, o que foi contornado mediante uma posterior revisão da tradução por um especialista na língua espanhola. Dos 22 entrevistados, 17 são brasileiros e 5 venezuelanos, sendo 14 homens e 8 mulheres os entrevistados nas seguintes faixas etárias: 22 a 32 anos (8 colaboradores), 36 a 46 anos (6 colaboradores) e de 52 a 70 anos (8 colaboradores).

O quadro de funcionários entrevistados é composto das seguintes funções: auxiliar de serviços gerais, auxiliar de manutenção, técnico em manutenção, assistente operacional (alfa) e supervisor de operações. Os 6 gestores entrevistados eram ou assistentes operacionais (alfas) ou supervisores de operações.

3.4 COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas para análise do clima organizacional a fim identificar os fatores de satisfação, insatisfação e permanência dos colaboradores na instituição estudada. Para este estudo, a principal técnica de coleta de dados selecionada foi entrevista semiestruturada por basicamente duas razões: o número reduzido de funcionários da empresa estudada, que atualmente são vinte e dois funcionários, e a proposta da pesquisa de coletar informações mais livremente dos entrevistados, visando identificar e sugerir soluções relacionadas às questões abordadas nos objetivos desta pesquisa.

Gil (2008) afirma que dentre as técnicas de interrogação, a entrevista é a mais flexível por envolver pessoas no contato “face a face” para uma série de perguntas e respostas. “Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador” (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009, p. 64). Para estes autores a entrevista semiestruturada é a combinação de perguntas abertas e fechadas, guiada por pontos de interesse do entrevistador, onde o entrevistado pode responder mais livremente ao tema abordado.

O roteiro de entrevista que foi aplicado aos gestores era diferente do que fora utilizado para os colaboradores da empresa a fim de obter dois diferentes pontos de vista a respeito do clima organizacional: o olhar da gestão e o olhar do colaborador da instituição estudada. Os roteiros para as entrevistas encontram-se no apêndice C e D respectivamente. Foram utilizadas algumas perguntas visando apenas a identificação de cada entrevistado, sendo elas: nome, idade, cargo e tempo de empresa.

As entrevistas foram realizadas em novembro na sede da empresa de forma individual, sendo 14 homens e 8 mulheres os entrevistados nas seguintes faixas etárias: 22 a 32 anos (8 colaboradores), 36 a 46 anos (6 colaboradores) e de 52 a 70 anos (8 colaboradores). Dos 22 entrevistados, 17 são brasileiros e 5 venezuelanos.

Dos 22 colaboradores, foram entrevistados 6 gestores e 16 funcionários, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo disponibilizado no Apêndice B, em duas vias, sendo que uma ficou com o participante e outra com a pesquisadora. Para manter o sigilo da razão social da empresa, este estudo de caso não foi descrito em profundidade.

Quadro 1 – Entrevistas

Código	Duração da entrevista	22 a 32 anos	36 a 46 anos	52 a 70 anos
Trab1	2 min 41 seg			x
Trab2	4 min 13 seg		x	
Trab3	2 min 57 seg		x	
Trab4	3 min 41 seg			x
Trab5	6 min 58 seg			x
Trab6	4 min 43 seg	x		
Trab7	2 min 46 seg			x
Trab8	5 min 37 seg	x		
Trab9	6 min 05 seg			x
Trab10	3 min 22 seg			x
Trab11	11 min 37 seg		x	
Trab12	3 min 34 seg	x		
Trab13	3 min 57 seg	x		
Trab14	10 min 42 seg			x
Trab15	5 min 55 seg			x
Trab16	5 min 50 seg	x		
Gest1	4 min 48 seg	x		
Gest2	23 min 22 seg	x		
Gest3	4 min 50 seg		x	
Gest4	12 min 38 seg		x	
Gest5	7 min 06 seg	x		
Gest6	6 min 59 seg		x	
TOTAL		8	6	8

Fonte: A autora, 2023.

Também foram analisados alguns documentos referentes às políticas e práticas de recursos humanos da organização. Estes arquivos são utilizados na integração de novos colaboradores na empresa, sendo eles: um *slide* de apresentação de boas vindas, um vídeo institucional de boas vindas e uma cartilha do colaborador. Dessa forma, além da técnica de análise de dados aplicada diretamente às pessoas (entrevista semiestruturada), também foi utilizada a pesquisa documental, a qual tem como base: “materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 45).

Logo, a triangulação de dados deste estudo de caso foi realizada a partir das entrevistas com os gestores, entrevistas com os colaboradores e análise documental.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 102): “os “dados”, em uma pesquisa, referem-se a todas as informações das quais o pesquisador pode se servir nas diferentes etapas do trabalho”. Após a aplicação da pesquisa de clima organizacional, a partir da coleta de dados por meio das entrevistas com os gestores, entrevistas com os funcionários e análise documental, foi realizada a análise de dados a respeito dos fatores internos do clima organizacional da instituição estudada, por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Gil (2008, p. 89): “essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações”. A análise do clima organizacional foi feita a partir de categorias pré-definidas com o propósito de responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

Das 34 categorias propostas por Luz (2009), foram escolhidas 10 categorias para serem utilizadas neste estudo de caso, sendo elas: o trabalho realizado pelos funcionários (1), salário (2), supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão (5), estabilidade no emprego (10), condições físicas de trabalho (12), segurança do trabalho (16), disciplina (19), imagem da empresa (20), reconhecimento (24) e valorização dos funcionários (27). Tais categorias foram selecionadas com base no público-alvo dos entrevistados e no tempo disponível para a pesquisa. Após a coleta de dados, as entrevistas foram todas integralmente transcritas para posterior análise de conteúdo.

3.6 ÉTICA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por se tratar de uma pesquisa realizada com seres humanos. O parecer do CEP está no Anexo A. Ratifica-se que foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo disponibilizado no Apêndice B e que o entrevistado teve a liberdade de desistir de participar da pesquisa caso houvesse, em algum momento, algum desconforto em responder eventuais

questionamentos no momento da entrevista. Houve também a possibilidade do entrevistado retirar seu consentimento a qualquer momento se assim ele desejasse.

Como benefício aos participantes da pesquisa identifica-se a oportunidade de reflexão a respeito do clima organizacional, bem como possíveis proposições que poderão ser sugeridas à empresa a partir dos resultados. Após conclusão do relatório, foi enviada uma via do trabalho final à empresa e agendada uma reunião de apresentação dos resultados.

Quanto aos riscos da pesquisa aos participantes, este estudo apresenta riscos mínimos, que se referem a um possível desconforto dos entrevistados ao responder eventuais questões. Neste caso, o entrevistado teve a liberdade de desistir de participar da pesquisa e não houve a necessidade de encaminhamento a um serviço de apoio psicológico. Na coleta de dados, não houve a manifestação destes riscos.

Quanto ao orçamento necessário à realização desta pesquisa afirma-se que ela foi subsidiada por recursos próprios das pesquisadoras no que se refere à impressão de materiais utilizados durante a pesquisa e passagens para deslocamento até a instituição que foi objeto deste estudo. Estes custos foram de aproximadamente R\$ 150,00.

O cronograma da pesquisa foi o seguinte:

Quadro 2 - Cronograma

Atividades	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Redação do projeto	X	X	X	X	X	X	X	X	
Pesquisa bibliográfica		X	X	X	X	X	X	X	
Coleta de dados									X
Apresentação e discussão dos dados									X
Redação do relatório									X
Entrega do relatório									X

Fonte: A autora, 2023.

4 RESULTADOS

Foi realizada a análise de clima organizacional do condomínio de shopping enquadrado como um estudo de caso pela triangulação dos dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores e funcionários e análise documental (*slide* de boas vindas, vídeo institucional e cartilha do colaborador). Os resultados estão descritos da seguinte forma: apresentação do caso estudado, análise documental, percepção dos funcionários, percepção dos gestores e propostas de melhoria.

4.1 CASO ESTUDADO

Conforme descrito anteriormente na metodologia da pesquisa, o caso estudado foi realizado em um condomínio de shopping na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, conforme Apêndice A. A empresa é responsável pela gestão operacional do shopping possui em seu quadro de funcionários 22 colaboradores no período em que esta pesquisa foi realizada.

Os documentos analisados foram: um *slides* de apresentação de boas vindas, um vídeo institucional de boas vindas e uma cartilha do colaborador. Tais documentos fazem parte das políticas e práticas de recursos humanos da empresa estudada.

4.1.1 APRESENTAÇÃO BOAS VINDAS

Nos *slides* de boas vindas foi informada a motivação da empresa, seu *storytelling*. Foi apresentado o vídeo institucional, bem como a sua missão, visão e valores. Há também uma orientação sobre a importância de revisar a cartilha do colaborador que contém informações muito importantes ao funcionário para que este a consulte sempre que houver dúvidas. Em seguida temos alguns depoimentos de funcionários sobre a sua experiência em trabalhar na empresa e por fim um convite para os colaboradores novos contarem um pouco sobre a sua história no momento da sua integração.

4.1.2 VÍDEO INSTITUCIONAL

O vídeo contém imagens do shopping e dos colaboradores desempenhando suas funções. Nele é apresentado um pouco da história da empresa, a missão, visão e valores, depoimentos de funcionários, bem como o que motiva a empresa e possíveis motivações do funcionário que trabalha no shopping.

4.1.3 CARTILHA DO COLABORADOR

A cartilha do colaborador contém informações a respeito das normas de trabalho, do refeitório, do vestiário e da área de descanso, do uso do aparelho celular, da biblioteca da empresa, da missão, da visão e dos valores da empresa, das responsabilidades do colaborador e das informações gerais sobre os benefícios ofertados e pagos.

A análise documental apresentou, de forma geral, a *storytelling* da empresa, a missão, a visão e os valores, bem como as normas de conduta, responsabilidades do colaboradores, dentre outros. Comparando-se os documentos com as entrevistas é possível notar que o esperado em termos de políticas e práticas de recursos humanos é muito próximo à realidade da empresa.

4.2 PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES

As percepções dos funcionários e dos gestores estão apresentadas em quadros e gráficos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas na empresa de acordo com cada categoria do clima organizacional escolhida para este estudo.

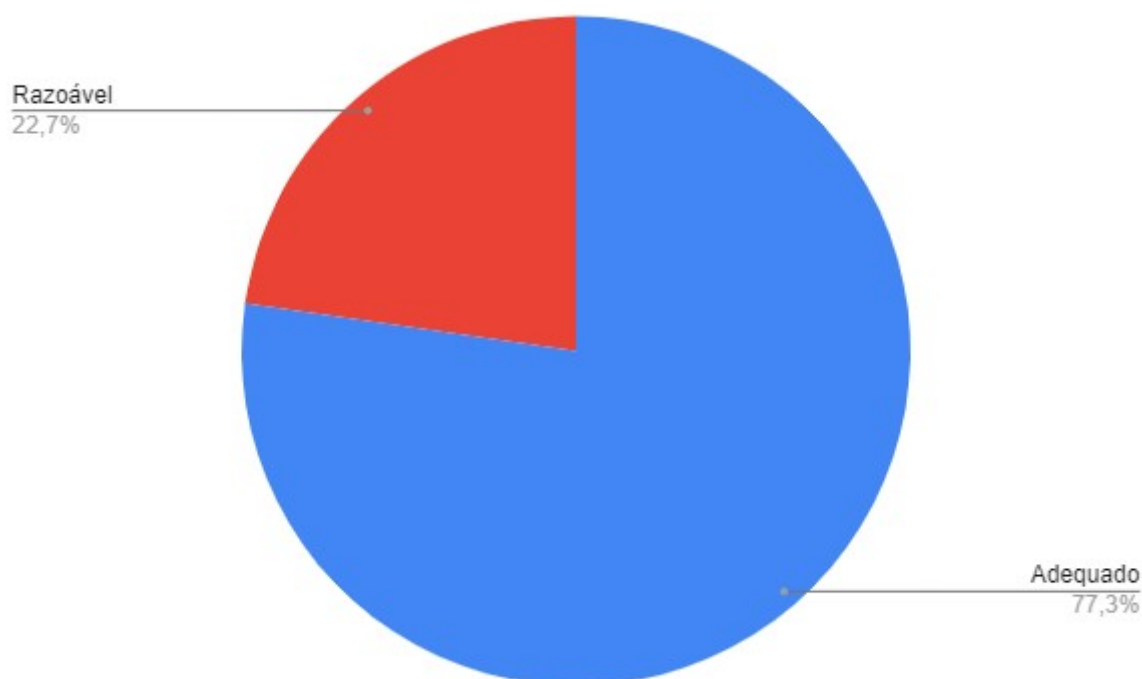
Com relação à **categoria trabalho realizado pelos funcionários**, todos os funcionários afirmaram gostar do trabalho que desempenham e todos os gestores disseram que estão satisfeitos com o trabalho que os seus subordinados desempenham. Um dos funcionários relatou sua relação positiva com o seu trabalho em sua seguinte fala: "ah sim, é

muito bom né Leticia, é muito bom né a gente gostar do trabalho né, porque senão não adianta não gostar do trabalho não adianta né, eu gosto muito" (TRAB14, 2023).

Quadro 3 – Salário

Código	Adequado	Razoável	Ruim
Trab1	x		
Trab2		x	
Trab3	x		
Trab4	x		
Trab5	x		
Trab6	x		
Trab7	x		
Trab8		x	
Trab9		x	
Trab10	x		
Trab11	x		
Trab12	x		
Trab13	x		
Trab14	x		
Trab15		x	
Trab16		x	
Gest1	x		
Gest2	x		
Gest3	x		
Gest4	x		
Gest5	x		
Gest6	x		
TOTAL	17	5	0

Fonte: A autora, 2023.

Gráfico 1 – Salário

Fonte: A autora, 2023.

Com relação à **categoria salário**, todos os gestores avaliam o salário dos funcionários compatível com o cargo, sendo que dos 22 entrevistados, 17 relataram estar de acordo com a função e apenas 5 consideraram razoável. Um dos funcionários relatou sua insatisfação com o seu salário atual dizendo que, neste momento, é a opção que ele tem pela qualificação, um salário razoável à função que ele exerce hoje. O funcionário disse o seguinte:

Ah aí como é que eu vou te dizer... eu vou eu vou me explicar depois tu tu me ajuda... eu não tenho o que fazer é esse o salário, tá eu não vou te dizer assim óh ah é um salário bom ah é um salário ruim, não, não sei, é esse eu tenho que aceitar agora tu ver o que é melhor pra ti aí se fosse mais ótimo mas não tem como ser mais" (TRAB9, 2023).

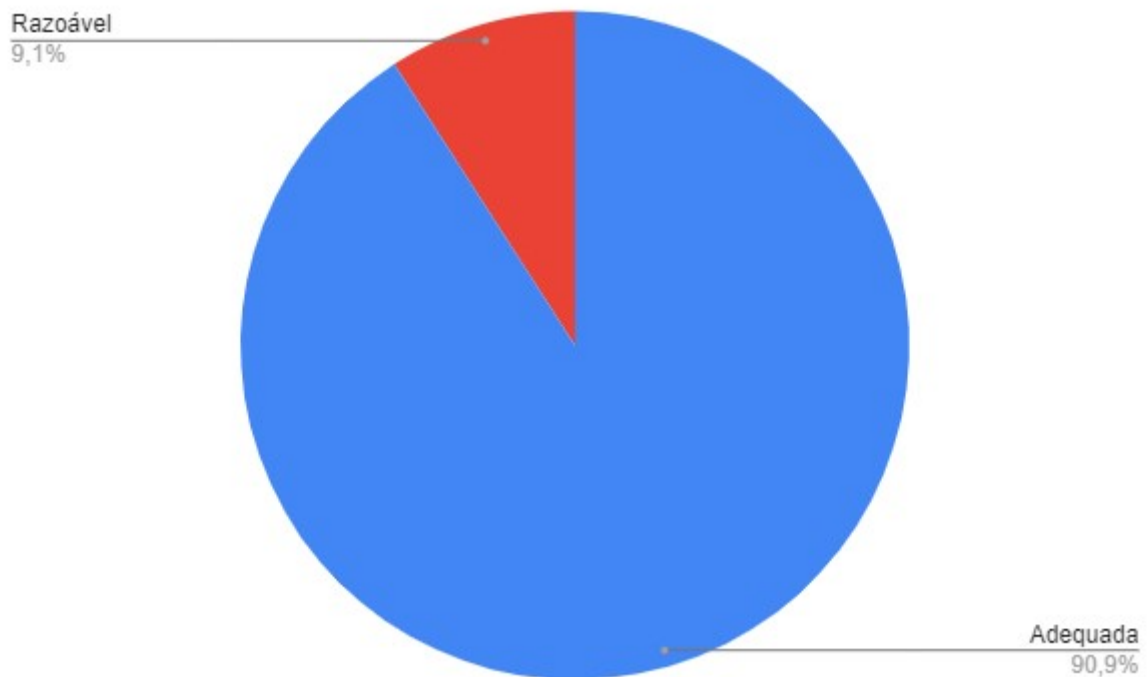
Para a **categoria supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão**, as orientações recebidas para o desempenho do trabalho dos funcionários são claras e objetivas e de acordo com o olhar da gestão os funcionários estão realizando um bom trabalho, ou seja, o trabalho esperado está muito próximo ao trabalho executado. Um dos gestores comentou que a sua equipe é como: "[...] um time bom, um time ótimo, que trabalha em união" (GEST4, 2023). Um outro gestor comentou que avalia os seus subordinados como: " focados e felizes com aquilo que eles fazem" (GEST2, 2023).

Quadro 4 – Estabilidade no emprego

Código	Adequada	Razoável	Ruim
Trab1	x		
Trab2	x		
Trab3	x		
Trab4	x		
Trab5	x		
Trab6	x		
Trab7	x		
Trab8	x		
Trab9		x	
Trab10	x		
Trab11	x		
Trab12		x	
Trab13	x		
Trab14	x		
Trab15	x		
Trab16	x		
Gest1	x		
Gest2	x		
Gest3	x		
Gest4	x		
Gest5	x		
Gest6	x		
TOTAL	20	2	0

Fonte: A autora, 2023.

Gráfico 2 – Estabilidade no emprego



Fonte: A autora, 2023.

De acordo com a **categoria estabilidade no emprego**, todos os gestores afirmaram que a estabilidade dos funcionários é boa e um deles disse que a estabilidade deles é:

Muito boa, muito boa, porque só depende deles né, a estabilidade é muito boa nós temos um sistema de *feedbacks* também, então quando um funcionário quando ele é observado quando o funcionário tá tendendo a um lado negativo nós chamamos conversamos com eles né? Explicamos óh não vai por aqui, aqui não tá legal, então mediante isso eu entendo que o colaborador ele tem uma estabilidade e ele só não usufrui dessa estabilidade se ele mesmo não fizer por onde né? Então por avaliando desse modo eu acredito que é muito boa, uma estabilidade bem estável (GEST2, 2023).

Logo, entende-se que o sistema de *feedback* adotado na empresa auxilia na estabilidade dos funcionários, pois quando eles apresentam alguma conduta indevida são avisados individualmente pelo seu supervisor imediato, de maneira privativa. De igual modo, para condutas adequadas, há o elogio em tempo. Agora, com relação aos funcionários, apenas 2 de 16 consideram a sua estabilidade razoável por conta da competitividade do mercado e a constante necessidade de ter os objetivos pessoais alinhados com os objetivos da empresa. Um funcionário disse o seguinte:

[...] pra empresas privadas no meu pensamento né ou tu é um bom funcionário ou tu não te encaixa na empresa então na minha cabeça né funciona da seguinte maneira ou tá apto ou tu não tá apto, daqui a pouco tu não tá fazendo o que a empresa te pede então tu já não consegue mais...então seguro tu não tem nunca, nunca vou me sentir seguro, ou eu tô andando no passo da empresa ou eu tô descompassado (TRAB9, 2023).

Com relação à **categoria condições físicas de trabalho**, todos os entrevistados avaliam as condições físicas de trabalho como adequadas; inclusive um funcionário afirmou sua profunda satisfação com os espaços disponibilizados pela empresa em sua seguinte fala:

Pra mim é tranquilo que eu tenho vestiário tá tudo dentro do bem bom tipo assim nosso vestiário, nosso refeitório a gente traz almoço bah o vale alimentação tem a sala de descanso entendeu? eu por exemplo sempre depois do almoço eu durmo um pouquinho, descanso um pouquinho, então é muito bom, bem, bem, bem confortável sabe depois que a gente almoça bate a preguiça (TRAB15, 2023).

De acordo com a **categoria segurança do trabalho**, todos os entrevistados enxergam riscos em seu trabalho, mas que, apesar dos riscos, eles entendem que a possibilidade de sofrer acidentes é baixa, já que a empresa disponibiliza todos os equipamentos de proteção individual e coletiva, e também realiza reuniões para prevenção de acidentes regularmente. Um dos funcionários chamou a atenção a respeito da sua distração em relação à limpeza das escadas em sua fala:

[...] a única coisa que às vezes eu me distraio muito é as escadas haha fora isso tudo bem... é que às vezes eu me distraio limpando e às vezes eu erro um degrau eu quase erro né mas o resto é seguro pra mim a gente não tem a gente não passa perigo nenhum não (TRAB4, 2023).

Após questionado sobre o risco de sofrer acidentes ou adoecer em seu ambiente de trabalho, um funcionário respondeu que não enxergava risco porque:

[...] eu acho que em todo serviço tu tem essa possibilidade né de acontecer alguma situação né que tu possa se machucar enfim acontecer acidentes mas eu acredito que não porque mesmo a gente se cuidando né a gente tá sujeito a que aconteça mas... por enquanto não, tranquilo (TRAB1, 2023).

Um dos gestores deu ênfase na probabilidade de ter mais acidentes com os funcionários que possuem uma idade mais avançada, mas afirmou que os mesmos utilizam EPI's para prevenção. Ele disse o seguinte: “Pela questão de idade acredito que sim, a parte da manhã temos 3 pessoas com mais de 60 anos, a gente tá sempre a gente cuida né pra não, claro que pode escorregar numa água alguma coisa mas todos utilizam EPI's [...] (GEST6, 2023). Um outro gestor afirmou que a equipe da manutenção é a que provavelmente esteja mais exposta aos riscos de acidentes de trabalho em sua fala:

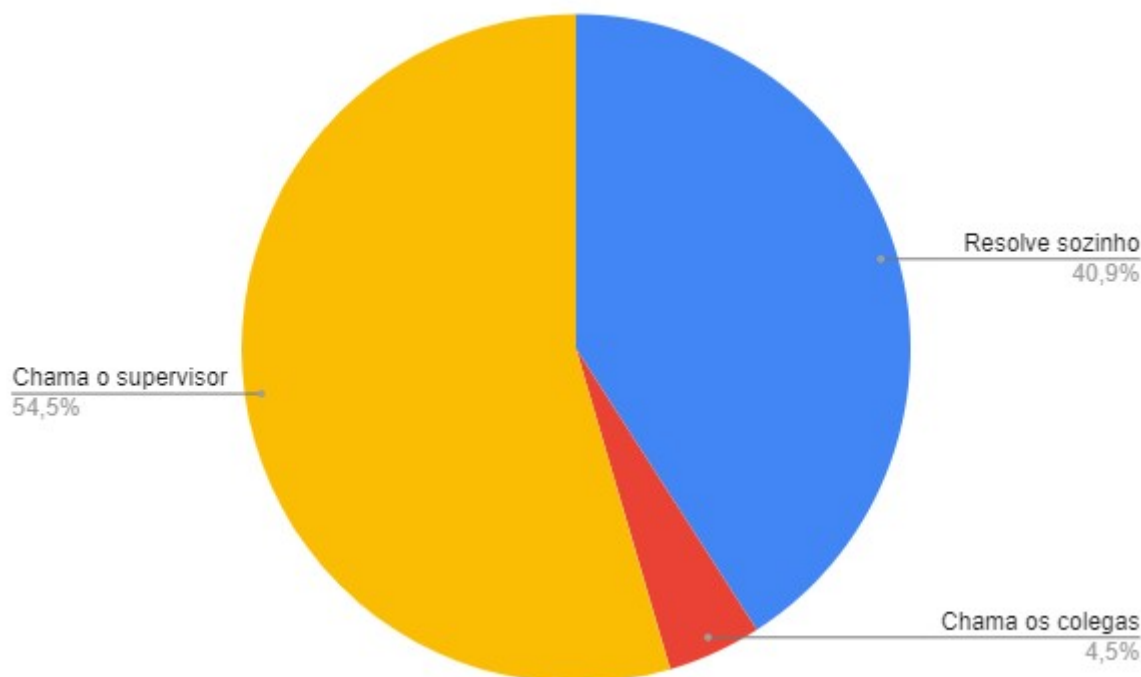
Eu acredito que a equipe da manutenção seria a equipe que trabalha num risco maior vamos assim dizer né, mas eles têm toda uma segurança por trás disso, mas sim tem um risco no trabalho deles tanto que eles ganham a periculosidade pra isso então acredito que falar eles não tem um risco no trabalho deles eu não seria correto mas é um risco controlado vamos assim dizer (GEST2, 2023).

Quadro 5 – Disciplina

Código	Resolve sozinho	Chama os colegas	Chama o supervisor
Trab1			x
Trab2			x
Trab3	x		
Trab4	x		
Trab5	x		
Trab6	x		
Trab7	x		
Trab8			x
Trab9	x		
Trab10			x
Trab11		x	
Trab12	x		
Trab13	x		
Trab14			x
Trab15			x
Trab16	x		
Gest1			x
Gest2			x
Gest3			x
Gest4			x
Gest5			x
Gest6			x
TOTAL	9	1	12

Fonte: A autora, 2023.

Gráfico 3 – Disciplina



Fonte: A autora, 2023.

Com relação à **categoria disciplina**, todos os funcionários afirmaram que o encarregado chama a atenção deles quando cometem algum erro e todos os gestores confirmaram que este é o procedimento padrão operacional adotado neste caso na seguinte fala: "a gente chama a atenção, conversa né, individualmente com cada um" (GEST6, 2023). Outro gestor declarou que todos cometem erros algum dia e que a conversa é uma das melhores alternativas para resolução de problemas. Ele disse o seguinte: "a gente fala com ele, orienta ele sempre pra que não aconteça lá na frente... na verdade porque todo mundo erra também entende? é difícil não errar, pra cada erro a gente tem uma orientação" (GEST5, 2023). A correção de condutas indevidas é realizada de forma privativa, já o elogio é feito de forma pública, na frente dos colegas.

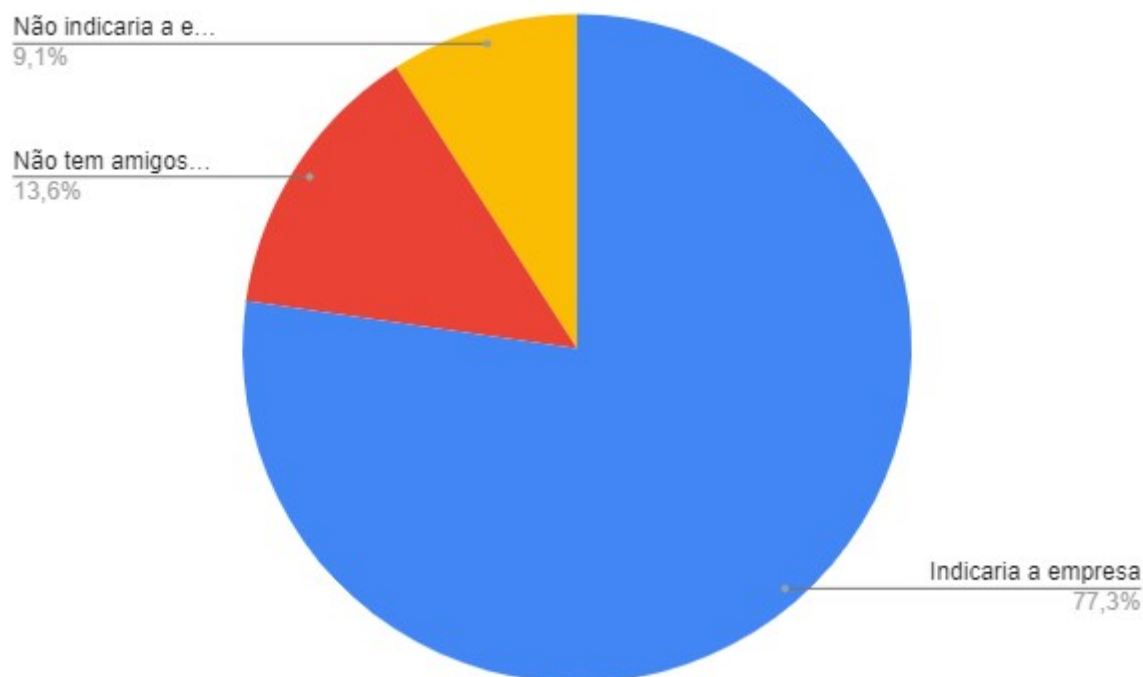
Dependendo do erro, os funcionários consertam por si mesmos e em outros casos buscam auxílio dos seus colegas para auxiliar na resolução do problema, evidenciando a importância do trabalho em equipe em casos de erros mínimos, onde o suporte dos colegas é o suficiente para este caso em questão. Um fato curioso que apareceu nas entrevistas foi o que chamou-se de "caminho do erro", onde questionou-se sobre o que fazer quando o funcionário comete um erro? O caminho do erro é, então, avisar ao supervisor imediato (assistente operacional - alfa) e este deve, a depender da gravidade do erro, informar ao supervisor de operações sobre o ocorrido. O funcionário disse que quando comete um erro: "eu falo pras minhas colegas a resolver, se não resolvemos em equipe, falamos para o alfa" (TRAB11, 2023).

Quadro 6 – Imagem da empresa

Código	Indicaria a empresa	Não tem amigos pra indicar	Não indicaria a empresa
Trab1			x
Trab2	x		
Trab3	x		
Trab4	x		
Trab5	x		
Trab6	x		
Trab7		x	
Trab8	x		
Trab9		x	
Trab10		x	
Trab11	x		
Trab12	x		
Trab13	x		
Trab14	x		
Trab15	x		
Trab16			x
Gest1	x		
Gest2	x		
Gest3	x		
Gest4	x		
Gest5	x		
Gest6	x		
TOTAL	17	3	2

Fonte: A autora, 2023.

Gráfico 5 – Imagem da empresa



Fonte: A autora, 2023.

Com relação à **categoria imagem da empresa**, vários funcionários relataram que a empresa é boa e, por essa razão, eles indicariam a empresa. Pelas entrevistas, são basicamente duas as razões dos funcionários não indicarem a empresa: a primeira seria porque eles têm medo de indicar alguém que não corresponda ao perfil da vaga ofertada e isso possa ter impacto negativo pra quem indicou e a segunda razão seria porque neste momento o colaborador não tem alguém da sua rede de convívio que esteja precisando de emprego para que ele possa indicar. Um funcionário disse o seguinte: "não, porque tipo assim óh tu indica alguém e esse alguém pode não vir e tu fica mal falado, mal visto, então não, não" (TRAB1, 2023).

Logo, é possível concluir que a indicação da empresa pelo funcionário seria porque é uma empresa boa de se trabalhar e porque dá oportunidade de crescimento na carreira, os depoimentos a seguir comprovam esta afirmação: "[...] é uma óootima empresa, eu gosto, eu gosto de trabalhar aqui, bastante" (TRAB15, 2023). "Certamente, porque a empresa aqui é boa, essa foi a primeira empresa que eu vejo que as pessoas te dão oportunidade [...]" (TRAB12, 2023). "Ah se eu tivesse alguém bom de confiança eu indicaria porque é um local muito bom pra trabalhar " (TRAB4, 2023).

Com relação à **categoria reconhecimento dos funcionários**, todos os colaboradores se sentem reconhecidos em seu ambiente de trabalho e todos os gestores afirmam que realizam elogios quando os seus subordinados realizam um bom trabalho. Um funcionário disse sobre os seus supervisores: "[...] sempre falam com a gente quando a gente executa pra

ele um trabalho eles dizem obrigado e falam que foi bem executado (TRAB4, 2023). Um dos gestores afirmou que o elogio faz parte do seu estilo de vida em sua seguinte fala: “[...] acho que é um dos meus princípios elogiar já que a gente também cobra, eu acho que não é só cobrança, a gente também tem que reconhecer o esforço (GEST4, 2023).

Com relação à **categoria valorização dos funcionários**, todos os colaboradores se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho e todos os gestores afirmam que adotam o sistema de *feedback* como parte da sua rotina laboral. Um dos colaboradores afirmou se sentir valorizado em seu ambiente de trabalho quando disse que:

[...] eu só, eu é aqui eu gosto de trabalhar, os nossos Alfa, os nossos chefe todo mundo aqui são muito muito bons com a gente eles são muito compreensíveis se a gente tiver algum problema eles tentam nos ajudar e os colegas de trabalho da minha equipe da parte da tarde são muito bons e tudo muito unido na parte da tarde, é um ambiente muito bom de trabalho (TRAB4, 2023).

Um outro colaborador afirmou sua satisfação em trabalhar na empresa por se sentir importante em seu local de trabalho evidenciado na seguinte fala:

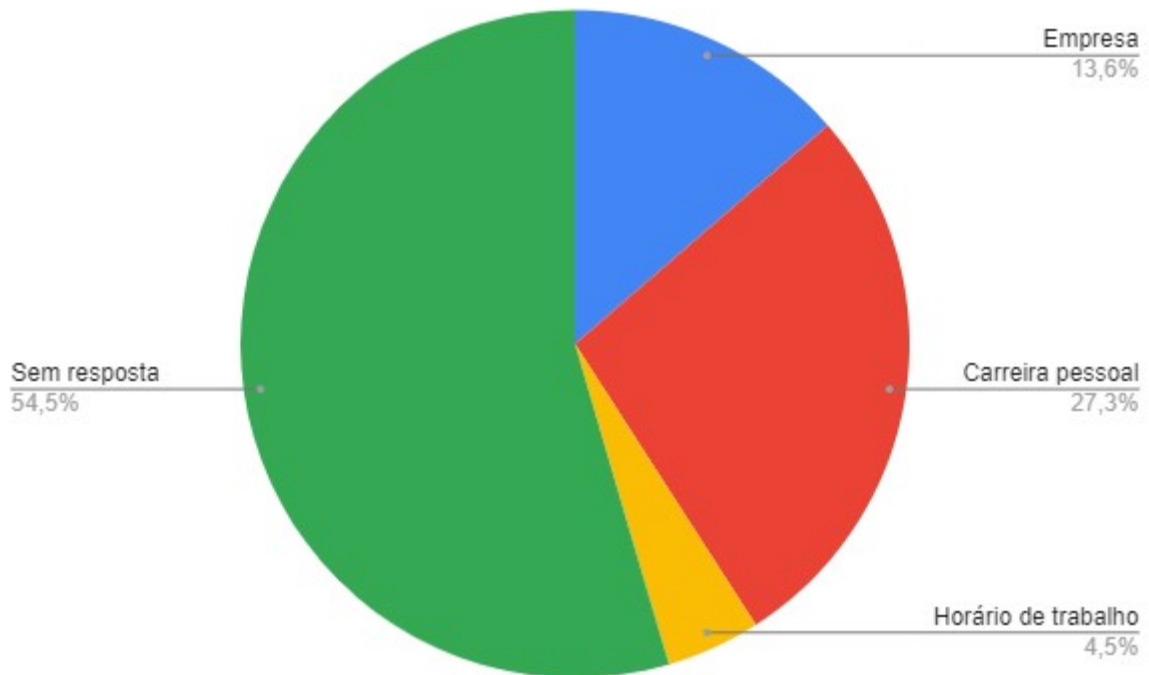
[...] hoje mesmo né, nunca sei o nome aquela moça que usa óculos, ela passou ali e a gente assim nas nuvens né, ela disse assim “ai como tá bonito o corredor!” eu tava fazendo o corredor, então pra mim já, até uma bala, agora mesmo ela me deu duas balas, então eu me sinto assim que nem uma criança né, feliz... a gente se sente assim que a gente é importante pra alguém né (TRAB5, 2023).

Quadro 7 – Pergunta aberta

Código	Empresa	Carreira pessoal	Horário de trabalho	Sem resposta
Trab1				x
Trab2		x		
Trab3				x
Trab4	x			
Trab5				x
Trab6				x
Trab7				x
Trab8				x
Trab9				x
Trab10				x
Trab11			x	
Trab12				x
Trab13				x
Trab14				x
Trab15		x		
Trab16				x
Gest1		x		
Gest2		x		
Gest3	x			
Gest4		x		
Gest5		x		
Gest6	x			
TOTAL	3	6	1	12

Fonte: A autora, 2023.

Gráfico 4 – Pergunta aberta



Fonte: A autora, 2023.

Com relação à pergunta aberta, onde se questionou se eles gostariam de comentar sobre mais algum assunto que foi ou não abordado durante a entrevista, a maioria dos funcionários não quis comentar sobre nenhum assunto, apenas 1 falou sobre o horário de trabalho, 3 falaram sobre a empresa e 6 falaram sobre a sua carreira na empresa. O depoimento a seguir evidencia que o clima organizacional é saudável e promove a felicidade dos funcionários que fazem parte da empresa:

[...] Eu me sinto bem bah eu me sinto ótimo aqui, eu gosto de trabalhar aqui, pra mim não bah eu acho que foi um dos melhor lugar que eu já trabalhei, tanto assim como é que eu vou te explicar... o tratamento tanto da administração e o convívio assim do dia a dia... do do dono... vem do dono pra baixo... conversa entendeu? Então, então pra mim só tem elogio, não, eu gosto mesmo, de verdade, dos lugar, eu trabalhei em vários lugar né, dos lugar mais que eu trabalhei num lugar assim, tratamento, tratamento pessoal né, aqui é... sou suspeito de falar entendeu? Pra mim é ótimo, gosto do pessoal, gosto do dono, o dono pergunta como é que tu tá, imagina o cara tem um monte de dinheiro, conversa contigo é difícil, tu sabe né, não preciso falar pra ti, então como é que eu vou resumir pra ti? Tratamento diferenciado, entendeu? Tu não vai encontrar em qualquer lugar...ser humano é difícil de tratar né? (TRAB15, 2023).

Quadro 8 – Fatores insatisfação, satisfação e permanência dos colaboradores

Nº	Categorias do clima organizacional	Insatisfação	Satisfação e Permanência	Conclusões
1	Trabalho realizado pelos funcionários		x	Todos gostam do trabalho que realizam.
2	Salário	x		A maioria se sente satisfeita com o salário que recebe, no entanto, alguns concordam que o salário poderia ser reajustado positivamente.
3	Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão		x	Todos gostam do estilo de liderança adotado na empresa.
4	Estabilidade no emprego	x		A maioria se sente seguro e estável, com exceção daqueles que afirmam que nunca vão se sentir estáveis por conta da alta competitividade no mercado de trabalho.
5	Condições físicas de trabalho: horário de trabalho	x		Todos gostam das condições físicas de trabalho da empresa, no entanto, o horário de trabalho e folgas podem ser melhorados.
6	Segurança do trabalho		x	Todos afirmam usar EPI's na sua rotina laboral.
7	Disciplina		x	Todos realizam <i>feedback</i> em sua rotina de trabalho.
8	Imagem da empresa		x	Todos recomendam a empresa para um amigo, a não ser nos casos em que o funcionário possa ficar com sua reputação em risco.
9	Reconhecimento		x	Todos se sentem reconhecidos em seu ambiente de trabalho.
10	Valorização dos funcionários		x	Todos se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho.
TOTAL		3	7	-

Fonte: A autora, 2023.

O quadro 8 apresenta os principais fatores de insatisfação, satisfação e permanência dos colaboradores de acordo com as entrevistas realizadas. É possível perceber que das 10 categorias analisadas do clima organizacional, apenas 3 categorias são fatores de insatisfação

apontados por um ou mais funcionários, sendo que apenas o horário de trabalho é a razão de insatisfação com relação às condições físicas de trabalho. A insatisfação a respeito do horário de trabalho deve-se ao fato de eles trabalharem mediante escala 6x1 em um dos dois turnos de funcionamento do shopping (manhã/tarde e tarde/noite), ou seja, eles trabalham seis dias seguidos e folgam no sétimo dia, logo trabalham nos finais de semana também, a depender da semana.

É possível perceber que o clima organizacional reflete em todos os setores da empresa estudada conforme afirmou Juchem (2018), pois todos os colaboradores afirmaram que a empresa é um ambiente bom para se trabalhar. Além de bom, a empresa é um ambiente saudável e atraente aos seus funcionários, o que impactou diretamente na motivação e resultados esperados destes colaboradores, conforme descrito por Scheffer e Grings (2021) e Scrideli e Ueta (2020).

O fato de todos os entrevistados terem aceitado participar da análise de clima organizacional foi bastante positivo para este estudo, já sendo um sinal de que o clima vai bem nesta organização. Somado a isso temos o fato de que todos os colaboradores pareceram sinceros em suas respostas, durante a entrevista, o que também confirma o que Schein (2018) afirmou sobre a importância da indagação humilde como base para construção de equipes fortes e comprometidas.

A adoção do *feedback* evidencia que o estilo de liderança adotado na empresa é um modelo mais contemporâneo, conforme apontado por Calvosa (2023), onde o centro desta liderança está no indivíduo e na atuação de todos os *stakeholders*. Observou-se também que o fato de todos os funcionários utilizarem EPI's mostra que a liderança está sendo efetiva na empresa e que a política de prevenção está em ação para evitar perdas por acidente de trabalho conforme comentado por Tavares (2012). Além de uma liderança com resultados altamente eficazes, é possível notar que a confiança adotada neste estilo de gestão está sendo um fator essencial ao seu sucesso, conforme abordado por Fukuyama (1996) *apud* De Andrade et al. (2021).

Percebe-se que os funcionários do condomínio de shopping atuam como parceiros da empresa em sua conduta laboral por se identificarem com a cultura e objetivos da empresa e “vestirem a camisa” da empresa conforme proposto por Gil (2007) e Robbins (2011). O comportamento destes funcionários é influenciado pela cultura organizacional, a qual, por sua vez, influencia no clima organizacional de acordo com Luz (2009). Outra razão que também

influencia o comportamento dos colaboradores é a sua motivação, onde, no caso da empresa estudada, todos afirmam que gostam do que fazem e são felizes com a função que desempenham, confirmando o apontamento feito por Chiavenato (2014) e Barros e Melo (2016) quando dizem que o clima organizacional varia de acordo com a motivação dos funcionários.

4.3 PROPOSTAS, ESTRATÉGIAS E SUGESTÕES

Diante dos resultados apresentados, questiona-se: o que manter, o que melhorar e o que mudar no clima organizacional? Como deixar o clima mais saudável? O quadro 8 apresenta algumas propostas, estratégias e sugestões de políticas e práticas de recursos humanos para a empresa analisada.

Quadro 9 – Propostas, estratégias e sugestões para o condomínio de shopping e justificativas

Nº	Proposta/Estratégia/Sugestão	Justificativa
1	Adotar um crachá com a logo e nome do funcionário e não apenas com a logo do shopping.	Melhoria da comunicação interna e externa.
2	Contratar um consultor externo de RH (empresa terceirizada ou prestador de serviço autônomo).	Auxílio na tomada de decisão.
3	Homenagear os funcionários nas redes sociais, como no aniversário e/ou tempo de empresa.	Aumento do sentimento de pertencimento do funcionário com o seu local de trabalho.
4	Promover ações de endomarketing a respeito do cargo e propósito de vida do trabalhador.	
5	Promover ações de endomarketing sobre a importância da assiduidade.	Melhoria da assiduidade do funcionário por conta do bônus financeiro que ela representa em seu salário.
6	Promover ações de endomarketing sobre a valorização dos funcionários, promoção e recrutamento interno.	
7	Desenvolver um vídeo institucional atualizado com depoimentos de funcionários que fizeram carreira na empresa.	Torna mais claro e possível o plano de carreira que é tão comum na empresa.

8	Desenvolver um vídeo institucional atualizado com foco na prevenção de acidentes de trabalho, como por exemplo: o supervisor entregando o EPI para o funcionário, o funcionário colocando placa de piso molhado quando estiver limpando o chão do shopping, entre outras ações deste tipo.	Prevenção de acidentes de trabalho.
9	Desenvolver mapa hierárquico da empresa com a foto dos colaboradores.	Evidencia a hierarquia e esclarece sobre a quem recorrer em determinada situação.
10	Desenvolver um POP (Procedimento Operacional Padrão) para o "caminho do erro".	
11	Desenvolver um plano de cargos e salários.	Torna mais claro e possível o plano de carreira que é tão comum na empresa.
12	Realizar pesquisa de salário periodicamente.	Melhora a tomada de decisão sobre manter os funcionários ou terceirizar o setor.
13	Aumento do vale alimentação/refeição acima da média de mercado.	Possível diminuição da rotatividade do setor, mantendo o colaborador mais seguro e satisfeito. Este aumento é mais viável para a empresa do que o aumento de salário, por exemplo, já que o de salário implica aumento nos impostos da folha de pagamento também.
14	Contratar pessoas de idade mais avançada para o cargo de auxiliar de serviços gerais.	Diminuição da rotatividade do setor, pois, pessoas em idade mais avançada, geralmente, são mais estáveis e não estão na fase de fazer carreira na empresa.
15	Implementar folga fixa na semana e um domingo por mês ao invés da escala 6x1.	Aumento do tempo livre de descanso dos funcionários para momentos de lazer com família, amigos, hobbies, dentre outros.

Fonte: A autora, 2023.

Foram, então, propostas como alternativas de melhoria: ações de endomarketing, mapa da hierarquia, plano de cargos e salários, pesquisa de salários, aumento do vale alimentação, folga fixa na semana e um domingo por mês e também o desenvolvimento de um vídeo institucional atualizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a parte teórica que envolveu as referências bibliográficas, de suma importância para a base desta pesquisa, e a parte prática que tratou do estudo de caso em um condomínio de shopping a partir da análise do seu clima organizacional.

Este estudo contribuiu positivamente para a comunidade acadêmica em termos de análise de clima organizacional, assim como foi bastante positivo para a empresa na qual foi realizada a análise visto que foi uma pesquisa pioneira nesta área nesta organização. Além disso, este trabalho de conclusão de curso contribuiu para o aprimoramento dos conhecimentos da autora, visto que foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. As sugestões podem suscitar novas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram atingidos visto que foi possível analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping de Porto Alegre por meio da análise documental da cartilha do colaborador, *slide* de boas vindas e vídeo institucional, bem como pela coleta de dados a partir de entrevistas semiestruturadas sob o olhar da gestão e também dos funcionários. A triangulação destes dados classificou este trabalho como estudo de caso. O clima organizacional, em geral, foi classificado como positivo por todos os funcionários e gestores da empresa.

Com relação aos objetivos específicos, identificaram-se como os principais fatores de satisfação e permanência dos funcionários: o trabalho realizado pelos funcionários, a supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão adotada na empresa, as condições físicas de trabalho (refeitório, área de descanso, local de trabalho), a segurança do trabalho (EPI's), a disciplina, a valorização e o reconhecimento adotado na empresa por meio de *feedback* e a imagem da empresa. Já no que se refere aos principais fatores de insatisfação dos funcionários foram identificados os seguintes: salário, estabilidade e horário de trabalho.

Foram propostas como alternativas de melhoria: ações de endomarketing, mapa da hierarquia, plano de cargos e salários, pesquisa de salários, aumento do vale alimentação, folga fixa na semana e um domingo por mês e também o desenvolvimento de um vídeo institucional atualizado.

Para trabalhos futuros, recomenda-se realizar uma pesquisa de clima organizacional a cada um ou dois anos como parte da administração estratégica da empresa.

É necessário destacar que este estudo teve algumas limitações, pois os dados aqui apresentados não podem ser generalizados para todas as empresas, mas sim estão restritos a esta empresa, neste momento e a estes funcionários.

Neste contexto, é possível afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram atingidos com sucesso.

REFERÊNCIAS

BARROS, Patrícia L.; MELO, José A. M.. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Revista Universitas Gestão e TI**, Brasília, v.6, n.2, p.1-15, jul./dez 2016.

CALVOSA, Marcello V. D.. Liderança: Representações Sociais e Modelos Mentais dos Séculos XX e XXI. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 29, n.1, p. 224 – 260, jan./abril 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Editora Manole LTDA, 2014. 512 P. ISBN 978-85-204-4549-5

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Elsevier Editora LTDA, 2009. 506 P. ISBN 978-85-352-3318-6

DE ANDRADE, Taís. et al. Confiança interpessoal e confiança organizacional como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. Revista Eletrônica de Administração, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 749–775, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.332.106296>

GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007. 312 P. ISBN 978-85-224-2952-3

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. 312 P. ISBN 85-224-3169-8

JUCHEM, Giséli V. **Clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Caí**. Orientador: Carin Maribel Koetz. 2018. 49 f. TCC Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Feliz, 2018.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2009. 160P. ISBN 978-85-7303-737-1

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações

nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Orientador: Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas. 2003. 182 f. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MINAYO, Maria C. S.; DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2009. 108 P. ISBN 978-85-326-1145-1

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97 f. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013. 276 P. ISBN 978-85-7717-158-3

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy, A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 660 P. ISBN 978-85-7605-569-3

SCHEFFER, Jefferson M.; Grings, Jaques M. **Clima organizacional e rotatividade: um estudo de caso em uma empresa de esquadrias da região do Paranhana/RS**. Orientador: Jacques André Grings. 2021. 26 f. TCC Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Rolante, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Liderança sem ego: A arte da indagação humilde para construir equipes fortes e comprometidas**. São Paulo: Cultrix, 2018. 160 P. ISBN 978-85-316-1464-4

SCRIDELI, Carolina M. C.; UETA, Julieta M. Clima organizacional em uma unidade de alimentação e nutrição. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 3, p. 107 - 126, set./dez. 2020.

TAVARES, José da Cunha. **Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho**. São Paulo: Elsevier Editora Senac, 2012. 165 P. ISBN 978-85-7359-976-3

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciene G. As metodologias de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 3, n. 1, maio/2004. <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>



ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE SHOPPING

Pesquisador: Bianca Smith Pilla

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 74386223.9.0000.8024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.467.890

Apresentação do Projeto:

Este estudo tem como objetivo analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping localizado no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Será um estudo de caso de caráter descritivo, com coleta de dados a partir da análise documental e entrevistas semi-estruturadas com seis gestores e dezesseis funcionários da empresa, totalizando vinte e dois colaboradores entrevistados. A análise do clima organizacional será feita a partir de dez das trinta e quatro categorias propostas por Luz (2009), são elas: o trabalho realizado pelos funcionários, salário, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, estabilidade no emprego, condições físicas de trabalho, segurança do trabalho, disciplina, imagem da empresa, reconhecimento e valorização dos funcionários. Os dados serão tratados pela análise de conteúdo.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping localizado no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Objetivo Secundário:

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 6.467.890

Identificar os principais fatores de satisfação e permanência dos funcionários.

Identificar os principais fatores de insatisfação dos funcionários.

Indicar propostas, estratégias e sugestões de melhorias para o clima organizacional de acordo com os resultados obtidos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Este estudo apresenta riscos mínimos, que se referem a um possível desconforto dos entrevistados ao responder eventuais questões. Caso isto

ocorra, o entrevistado possui liberdade em desistir de participar e poderá ser encaminhado pela pesquisadora a um serviço de apoio psicológico se

houver necessidade.

Benefícios:

Identifica-se a oportunidade de reflexão a respeito do clima organizacional, bem como possíveis proposições que poderão ser sugeridas à empresa

a partir dos resultados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

- 1) O estudo é nacional;
- 2) A pesquisa é parte do Trabalho de Conclusão de Curso;
- 3) Tipo de fomento: Financiamento próprio;
- 4) Tamanho da amostra: 22 participantes (maiores de 18 anos); 2 Grupos.
- 5) Previsão de início e término do estudo: 01/11/2023 a 31/11/2023.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados e estão de acordo com as normativas éticas.

Recomendações:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/13, item XI.2.d.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente n. 6.335.349 emitido pelo CEP em 29/09/2023.

- 1) Ajustar o TCLE para o formato de convite conforme o modelo disponível no site do CEP-IFRS

Resposta: Foi ajustado o TCLE, conforme o modelo disponível no site do CEP-IFRS.

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303

Bairro: CENTRO

CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 6.467.890

ANÁLISE: Atendida.

2) Ajustar o cronograma conforme a tramitação junto ao CEP

Resposta: Foi ajustado o cronograma. Adicionalmente, incluímos na descrição metodológica o retorno dos resultados da pesquisa aos participantes/empresa.

ANÁLISE: Atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2217665.pdf	09/10/2023 17:32:17		Aceito
Outros	Carta_resposta_assinado.pdf	09/10/2023 17:31:40	Bianca Smith Pilla	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_NOVO.pdf	09/10/2023 17:30:30	Bianca Smith Pilla	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_TCC_LETICIA_NOVO.pdf	09/10/2023 17:29:47	Bianca Smith Pilla	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_TCC_Leticia.pdf	22/09/2023 11:08:40	Bianca Smith Pilla	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	AUTORIZACAO_INSTITUCIONAL.pdf	22/09/2023 09:50:49	Bianca Smith Pilla	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



Continuação do Parecer: 6.467.890

BENTO GONCALVES, 27 de Outubro de 2023

Assinado por:
JOAO VITOR GOBIS VERGES
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br



APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO – PROPP
COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA – CEP

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, _____, responsável pelo _____
_____ autorizo a realização da pesquisa intitulada: “CLIMA
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE SHOPPING”, a ser
conduzido pelos pesquisadores abaixo relacionados. Fui informada pelo responsável do
estudo sobre objetivos, metodologia, riscos e benefícios aos participantes da pesquisa bem
como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Foi assegurado pelo pesquisador responsável que os dados coletados serão mantidos
em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012,
que trata da Pesquisa envolvendo seres humanos e que serão utilizados tão somente para
realização deste estudo.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-
participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança
e bem-estar dos participantes de pesquisa, dispondo de infra-estrutura necessária para a
garantia de tal segurança e bem-estar.

Serão disponibilizados, à pesquisadora, oportunidade de entrevista com responsável e
trabalhadores pelas áreas estudadas e acesso a documentos disponibilizados pela organização
referentes às políticas e práticas de recursos humanos.

Serão aplicadas entrevistas semiestruturadas aos gestores e colaboradores da empresa. Todas as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial. Os resultados globais da pesquisa serão utilizados para fins acadêmicos e publicados futuramente.

A pesquisa está sendo desenvolvida pela aluna **LETICIA DA SILVA GUEDES**, sob orientação da professora **BIANCA SMITH PILLA**. Durante todo o período da pesquisa a organização poderá solicitar qualquer esclarecimento pelo e-mail da docente responsável: bianca.pilla@poa.ifrs.edu.br.

Porto Alegre, 30 de Agosto de 2023.

Assinatura do(a) representante de

PORTO ALEGRE - RS

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, consultar:

CEP/IFRS

E-mail para contato: cep_pesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Bairro Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-086

Atendimento Presencial: Terças e quartas-feiras: Manhã: Tel: (54) 3349-3334 (Proppi) – 7h às 12h / Tardes: (54) 3349 3349 (sala do CEP) – 13h às 16h

Teletrabalho: Segundas, quintas e sextas-feiras: (54) 999419551 – 8h às 18h

Pesquisador(a) principal: **LETICIA DA SILVA GUEDES**

E-mail para contato: cursoslgleticiaguedes@gmail.com

Telefone para contato: (51) 98263-9580

Pesquisador(a) Responsável (Orientadora): **BIANCA SMITH PILLA**.

E-mail para contato: bianca.pilla@poa.ifrs.edu.br



APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – IFRS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO – PROPI
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado(a) para participar do projeto de pesquisa intitulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE SHOPPING”**. Este projeto está vinculado ao Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, de Letícia da Silva Guedes, no IFRS Campus Porto Alegre, sob orientação da docente Bianca Smith Pilla. Nessa pesquisa pretendemos “Analisar o clima organizacional de um condomínio de shopping localizado no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul”.

A pesquisa será feita no Condomínio deste Shopping e deverá durar em torno de 15 minutos cada entrevista. Para a coleta de dados será utilizada a técnica de entrevista. A sua participação será gravada, apenas para o uso na pesquisa, ou seja, seu discurso será transcrito, para fins de análise dos dados.

A sua participação na pesquisa pode ter alguns riscos mínimos, como a possibilidade de que você venha sentir desconforto pelo desconhecimento em relação a alguma pergunta da entrevista. Caso isso ocorra, a pesquisadora estará a sua disposição, para lhe oferecer orientação e lhe encaminhar para atendimento psicológico especializado, a fim de receber o acompanhamento necessário. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato imediato com a pesquisadora responsável pelo estudo.

A sua participação na pesquisa poderá não ter benefícios diretos. Os benefícios referem-se à oportunidade de reflexão sobre o clima organizacional, bem como possíveis

proposições que poderão ser sugeridas à empresa a partir dos resultados, por isso a importância da sua participação.

Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso traga qualquer prejuízo a você;
- a não ser identificado e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação nesse estudo;
- de que, caso tenha despesas (e de seu acompanhante, se aplicável) relacionadas à participação na pesquisa, terá direito a compensação material das mesmas;
- de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resoluções 466/2012, 510/2016 e outras do Conselho Nacional de Saúde relacionadas à ética em pesquisa.

=====

Concordo em participar da pesquisa intitulada: “**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE EM UM CONDOMÍNIO DE SHOPPING**”.

Recebi uma via assinada e rubricada deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Local, ____ de _____ de _____.

Nome e

Assinatura do(a) participante

Nome e

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Contato do pesquisador:

Nome: Bianca Smith Pilla

Instituição: IFRS Campus Porto Alegre

Telefone:(51) 3930-6001

e-mail: bianca.pilla@poa.ifrs.edu.br

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, por favor consulte o

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) responsável pela avaliação. Um CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que tem como objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000

Telefone: (54) 3449-3340



APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Categorias	Questões
Trabalho realizado pelos funcionários	Você gosta do trabalho que você faz?
Salário	Como você se sente em relação ao salário que recebe?
Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	As orientações que você recebe para executar o seu trabalho são claras e objetivas?
Estabilidade no emprego	Você se sente seguro ou estável no seu emprego?
Condições físicas de trabalho	Como você se sente em relação às condições físicas de trabalho, como horário, vestiário, local, recursos disponíveis para o trabalho?
Segurança do trabalho	Você enxerga algum risco de sofrer acidentes ou adoecer no seu ambiente de trabalho? Se sim, por que sim? Se não, por que não?
Disciplina	O que geralmente acontece quando você comete um erro na execução do seu trabalho?
Imagem da empresa	Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa? Se sim, por que sim? Se não, por que não?
Reconhecimento	Você recebe algum reconhecimento ou elogio quando realiza um bom trabalho?
Valorização dos funcionários	Você se sente valorizado no seu ambiente de trabalho?
Pergunta aberta	Você gostaria de comentar algo mais?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES

Categorias	Questões
Trabalho realizado pelos funcionários	Você está satisfeito com o trabalho que os seus subordinados realizam?
Salário	Como você avalia o salário que os seus subordinados recebem?
Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão	Como você avalia os seus subordinados?
Estabilidade no emprego	Como você avalia a estabilidade no emprego oferecida pela empresa aos subordinados?
Condições físicas de trabalho	Como você avalia as condições físicas de trabalho oferecidas aos subordinados, como horário, vestiário, local, recursos disponíveis para o trabalho?
Segurança do trabalho	Você enxerga algum risco de algum dos seus subordinados sofrer acidentes ou adoecer no seu ambiente de trabalho? Se sim, por que sim? Se não, por que não?
Disciplina	O que geralmente acontece quando o seu subordinado comete um erro na execução do trabalho dele?
Imagem da empresa	Você acredita que os seus subordinados indicariam um amigo para trabalhar na empresa? Se sim, por que sim? Se não, por que não?
Reconhecimento	Você entrega algum reconhecimento ou elogio quando seu subordinado realiza um bom trabalho?
Valorização dos funcionários	Você acredita que os seus subordinados se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho?
Pergunta aberta	Você gostaria de comentar algo mais?