



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCIARA DO NASCIMENTO CAMPOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DO LÍDER E DOS  
COLABORADORES DA EMPRESA CAMPOS TOUR VIAGENS**

NATAL-RN

2022

FRANCIARA DO NASCIMENTO CAMPOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES**  
– EMPRESA CAMPOS TOUR VIAGENS

FRANCIARA DO NASCIMENTO CAMPOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Patrícia Webber Souza de Oliveira

Natal - RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas -  
CCSA

Campos, Franciara do Nascimento.

Clima organizacional na percepção de líderes e colaboradores -  
Empresa Campos Tour Viagens / Franciara do Nascimento Campos. - 2022.  
54f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do  
Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Webber Souza de Oliveira.

1. Clima organizacional - Monografia. 2. Motivação - Monografia.  
3. Satisfação - Monografia. I. Oliveira, Patrícia Webber Souza de.  
II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 005.32:331.101.3

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

FRANCIARA DO NASCIMENTO CAMPOS

### **CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES – EMPRESA CAMPOS TOUR VIAGENS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

---

**Prof<sup>a</sup>. Patrícia Webber Souza de Oliveira**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN**

---

**Prof. Gabriel Martins de Araújo Filho**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN**

---

**Prof. Antônio Carlos Ferreira**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter me dado sabedoria e discernimento ao longo desses anos, para que pudesse concluir com êxito a graduação que escolhi. Aos meus pais, Josinaldo e Francinete, que sempre fizeram o possível para que nunca me faltasse os recursos necessários durante a minha jornada acadêmica, para que eu me dedicasse e conseguisse alcançar o meu objetivo, oraram a Deus junto comigo nos momentos de dificuldade, sempre me fortalecendo espiritualmente e profissionalmente. Aos meus colegas, que sempre estiveram presentes ao longo desses anos, na rotina diária dentro e fora da universidade. Nossos risos, lágrimas, experiências compartilhadas, foram peça fundamental para nós como seres humanos e excelentes profissionais que seremos. Um agradecimento especial a professora Patricia Webber, por todo tempo dedicado a orientação desse trabalho, sem o seu auxílio não teria sido possível. A empresa estudada, por ter me dado confiança em realizar a pesquisa com seus colaboradores e líder da organização.

## RESUMO

As organizações, ao longo das últimas décadas se desenvolvem conforme os avanços que se dão, sejam no âmbito da gestão, do planejamento ou da própria atuação da organização. Tendo em vista isso, surge a pesquisa que mensura como os colaboradores constituem os tipos de ambiente de trabalho, desse modo, determinando o clima organizacional. Nessa investigação do clima das organizações, é analisado as características do ambiente de trabalho/organizacional, e gestores que se reflete como os colaboradores se relacionam e se expressam com os outros funcionários. Esse trabalho tem como objetivo compreender o clima organizacional com base na percepção de líderes e colaboradores na empresa Campos Tour Viagens. A pesquisa é um estudo descritivo-quantitativo, que aplicou um questionário com dez colaboradores da organização que corresponderam a um total de 100% do quadro de funcionários da empresa, por meio desse método que foram coletados os dados necessários e analisado segundo a técnica de análise de quantitativa dos dados, e como o trabalho utilizou a representação gráfica também foi feita a análise estatística dos resultados obtidos. Os resultados apontaram que a organização propicia um ambiente de trabalho em que os colaboradores estão motivados e tendem a se sentirem satisfeitos no ambiente de trabalho, estimulando as relações entre os colaboradores que determinam que o clima na organização esteja direcionado a produzir consequências mais positivas do que negativas. Concluiu-se que a empresa Campos Tour Viagens possui uma prevalência do clima organizacional direcionado a um ambiente positivo e favorável, bem como uma propensão de outros tipos de climas, como e caso do clima visto como neutro devido as isenções obtidas nas repostas do formulário, fato que é fundamental a ser analisado pela empresa. Nesse sentido, é necessário enxergar o clima de forma ampla para contemplar e trabalhar em todos os elementos que o determinam e em todos os níveis e funções dentro da organização estudada.

**Palavras chaves:** Clima Organizacional; Motivação; Satisfação.

## **ABSTRACT**

Organizations, over the last decades, have developed according to the advances that have been made, whether in management, planning, or the organization's own performance. In view of this, research arises that measures how employees constitute the types of work environment, thus determining the organizational climate. In this investigation of the climate of organizations, the characteristics of the work/organizational environment are analyzed, and managers that reflect how employees relate and express themselves with other employees. This work aims to understand and analyze the organizational climate based on the perception of leaders and employees in the company Campos Tour Viagens. The research is a descriptive-quantitative study, which applied a questionnaire with ten employees of the organization that correspond to a total of 100% of the staff of the company, through this method that were collected the necessary data and analyzed according to the technique of quantitative analysis of data, and as the work used the graphical representation was also made a statistical analysis of the results. The results pointed out that the organization provides a work environment in which employees are motivated and tend to feel satisfied in the work environment, stimulating the relationships between employees that determine that the climate in the organization is directed to produce more positive consequences than negative ones. It was concluded that Campos Tour Viagens company has a prevalence of organizational climate directed to a positive and favorable environment, as well as a propensity of other types of climate, such as the climate seen as neutral due to the intentions obtained in the answers of the form, a fact that is fundamental to be analyzed by the company. In this sense, it is necessary to see the climate in a broad way to contemplate and work on all the elements that determine it and at all levels and functions within the organization studied.

**Palavras chaves:** Organizational Climate; Motivation; Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria da Hierarquia de MASLOW

28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: nível de motivação dos colaboradores.	36
Gráfico 2: nível de satisfação das atividades realizadas pelos colaboradores.	37
Gráfico 3: nível de satisfação na relação entre os colaboradores.	38
Gráfico 4: nível de interesse em cultivar as relações dentro da organização.	39
Gráfico 5: nível de percepção da consideração das opiniões dos colaboradores.	40
Gráfico 6: nível dos efeitos negativos do clima organizacional.	41
Gráfico 7: nível dos efeitos positivos do clima organizacional	42
Gráfico 8: nível de predominância do clima organizacional.	43
Gráfico 9: nível de relação que gere sucesso para a organização.	44
Gráfico 10: nível de percepção sobre exposição de sentimentos dos colaboradores.	45
Gráfico 11: perfil dos colaboradores segundo o gênero.	46
Gráfico 12: perfil dos colaboradores segundo a idade.	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de clima organizacional	20
Quadro 2: Modelo de causa e efeito do clima organizacional	21
Quadro 3: Os elementos de avaliação do clima organizacional	23
Quadro 4: Passa a passo da pesquisa de clima	24
Quadro 5: Design da pesquisa.	34

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
1.2.	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3.	OBJETIVOS	14
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	JUSTIFICATIVA	14
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS	16
2.1.1	Pesquisa de Clima Organizacional	22
2.2.	MOTIVAÇÃO	26
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	31
3.1.	TIPOS DE PESQUISA	31
3.2.	UNIVERSO DA PESQUISA	32
3.3.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.4.	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	34
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	35
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	47
	<b>REFERÊNCIAS</b>	50
	<b>APÊNDICE A</b>	54

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O bom desempenho das organizações depende da sua força de trabalho, seus colaboradores, tão vitais para seu funcionamento. Friedman, Hatch e Hunker (2000) argumentam que o trabalho está intrinsecamente ligado à saúde dos indivíduos, que pode proporcionar uma realização profissional e de outros aspectos, ao passo, o trabalho pode desencadear diversos prejuízos na qualidade de vida dos mesmos.

Tendo em vista isso, dentro da dinâmica organizacional muitas dimensões precisam, primeiramente, serem identificadas para que se possam criar estratégias de desenvolvimento da empresa. O clima organizacional é uma dessas dimensões e pode oferecer, a partir de sua mensuração, diversas formas de atuação tanto para a gerência, como para os próprios colaboradores.

Manter um clima organizacional agradável, e constante, não é uma tarefa fácil, para que isso seja possível o líder deve em primeiro lugar se manter a par de todo e qualquer indício que estimule ou desestimule seus colaboradores, dentro do ambiente de trabalho.

É sabido que, o reconhecimento das contribuições e esforços é um fator importante para satisfação dos colaboradores, este tipo de percepção deve ser observado pela gestão da organização para desenvolver cada vez mais qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. A partir disso virão os resultados e a produtividade consequência de um bom estímulo, reconhecimento e recompensa pelas tarefas realizadas dentro da organização.

A Empresa Campos Tour Viagens conta com um quadro de funcionários reduzido, apenas dez colaboradores. A filial conta com apenas dois líderes imediatos sendo eles: Gerência e Administrativo, os demais colaboradores se dividem entre vendedores, ASG, preparador e aprendiz. O clima é muito ocioso e tende a variar, sempre que se aproximam os últimos dias do mês, pois é quando a equipe está para bater as metas traçadas no início de cada mês.

Um bom ambiente de trabalho e conseqüentemente do clima da organização entender a percepção de líderes e subordinados e quais focos eles devem aprimorar para tomar as melhores decisões para manter um clima organizacional sempre positivo, atendendo as expectativas de ambas as partes, líderes e colaboradores.

## 1.2 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa traz uma discussão pertinente, acerca dos impactos causados pelo clima organizacional e suas principais conseqüências, no âmbito de trabalho, na execução das tarefas e até mesmo do relacionamento com a equipe dentro da organização. O clima na percepção da liderança e dos colaboradores está atrelado a todo o contexto por trás de um bom ou mau desempenho, das expectativas criadas por ambos e se de fato se atendem.

O bom desempenho do colaborador resulta na boa prestação de serviços os quais levam o nome da empresa, se existir algum tipo de desmotivação de qualquer natureza, esse fator irá interferir de forma direta nesse resultado. A motivação está diretamente atrelada ao comportamento do líder diante da organização e de seus colaboradores, cada ação precisa ser assertiva para que de fato cause impacto positivo e favorece o clima organizacional entre os líderes, colaboradores e a relação destes.

O gerente, por sua vez, visando atender as expectativas da empresa, muitas vezes não trata com tanta prioridade a expectativa de seus colaboradores, principalmente quando se diz respeito a sua jornada de trabalho nos finais de semana. Os colaboradores se sentem desestimulados pela falta de reconhecimento da empresa diante dos seus esforços para com o serviço prestado.

Diante disso, e dos tipos de clima organizacional existentes, este trabalho tem o objetivo de analisar o clima organizacional com base na percepção de líderes e colaboradores na empresa Campos Tour Viagens. Também sendo estudado de forma mais aprofundada, tendo em vista que é um dos principais fatores responsável pelo bom desempenho das atividades e motivação, para que o colaborador possa executar com excelência as suas tarefas diárias e atribuições.

A empresa **Campos Tour Viagens** serve como um objeto de estudo que fornece uma base de dados que suscitam a discussão sobre a temática em questão.

Isso na perspectiva de analisar e entender o clima organizacional ocorre de modo prática em uma organização.

Dito isso, se levanta a pergunta problema que sustenta este: qual é a percepção de colaboradores e gestores a respeito do clima organizacional exercido na empresa **Campos Tour Viagens**?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Compreender o clima organizacional na percepção de líderes e colaboradores na empresa Campos Tour Viagens.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A) Identificar qual o tipo de clima organizacional existente de acordo com o comportamento de gestores e colaboradores;

B) Perceber quais fatores internos (motivação e satisfação) influenciam no clima existente;

C) Observar as possíveis relações e interações do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho da organização.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que as empresas estão em constante transformação, sempre em busca de aprimorar suas estratégias de se manter firme no mercado e se mostrando diferentes em relação à concorrência.

Na era da Administração científica dava-se uma grande ênfase em acelerar o processo produtivo, focando produzir mais, com mais qualidade e em menos tempo. Durante muitos anos, ultrapassando gerações, os funcionários eram vistos apenas como um fator de produção. Com o avanço da gestão de pessoas o ser humano aos poucos foi tomando seu espaço fazendo com que a organização se preocupasse com o meio o qual está inserido e qual melhor tipo de clima

organizacional para que se consiga extrair o máximo da sua capacidade e desempenho (Chiavenato, 2005).

Surge então as pesquisas que medem o clima organizacional para encontrar falhas que ocorrem e que podem vir a surgir, isso reflete a satisfação e a motivação dos colaboradores. A aplicação desse instrumento de avaliação no cenário da organização fornece resultados, permitindo a tomada de providências cabíveis que conceda um melhor resultado (DIÓGENES, 2015).

O clima organizacional de uma empresa determina e interfere diretamente em seus resultados. De forma racional e como Coda (1997) analisa que o colaborador insatisfeito jamais realizará suas atividades de forma satisfatória para uma organização.

Para que isso ocorra, é necessário que haja uma série de fatores positivos que o impulsiona a buscar sempre os melhores resultados tendo como objetivo atender as expectativas depositadas nele, no entanto sem deixar de lado o seu bem-estar dentro da organização (LUZ, 2012). Os liderados de uma empresa se espelham em seus líderes, no relacionamento com seus colegas, no que a empresa oferece de diferencial na sua vida para que de fato haja interesse de permanecer. Empresas onde não é posto como prioridade o bem-estar daqueles que fazem parte dela, dificilmente obterão sucesso nos seus negócios (CODA, 1997).

Um colaborador insatisfeito com o clima existente no seu ambiente de trabalho, com seu líder ou demais colegas não tende a ser um bom profissional, os profissionais tendem a deixar suas habilidades e competências de lado por insatisfação, o clima reflete uma atmosfera psicológica a qual está empresa e funcionário.

Os indicadores de desempenho são fundamentais para avaliar o tipo de clima existente, conforme alega Luz (2012) e o que se pode fazer para torná-lo sempre favorável a empresa e ao colaborador, ambos os lados devem se sentir bem recompensados e satisfeitos. Isso porque é uma cadeia de interesses que estão correlacionados e ambos querem sempre os melhores resultados, deve haver coerência na tomada de decisão e nas estratégias relacionadas à mudança interna, que é constante e sempre se renova com o passar do tempo.

Algumas pesquisas realizadas, ao longo dos anos, demonstram e estudam como o clima interfere na dinâmica organizacional das empresas. São estudos como

os de Diógenes (2015) que analisa o cenário desse clima na empresa Correios, Souza e Nascimento (2017) se preocuparam em expor como a pesquisa de clima é desenvolvida, aplicada e avaliada, por sua vez Puente-Palácios e Freitas (2006) fazem um estudo sobre as definições e conceitos do respectivo tema. Esses três estudos, que inclusive sustentam as discursões teóricas dessa pesquisa, exemplificam como o clima organizacional vem sendo discutido.

O intuito de verificar a abordagem sobre o clima organizacional está presente em muitas pesquisas, como visto. As relações humanas são variáveis as quais se deve tratar sempre com atenção por parte daqueles que lideram a equipe e tem o dever de direcionar sempre para uma boa relação entre os colaboradores e o ambiente de trabalho.

Ressalta-se também o cenário em que se encontram as empresas de turismo, pelos drásticos impactos da Pandemia do SARS-CoV-2 ou popularmente conhecido como, Corona Vírus. Com isso, existe um esforço das organizações em retomarem as atividades e que conseqüentemente interfere no processo das relações e interações no ambiente organizacional. Nesta perspectiva, vale esclarecer, que o clima organizacional pode sofrer com essa perspectiva de reintegração das empresas em seus segmentos, até porque não só foi o turismo que foi afetado com a disseminação do vírus.

A presente pesquisa, portanto, trará conhecimento a todos aqueles que buscam atrelar o clima organizacional ao comportamento do colaborador e seus resultados dentro da expectativa da organização. Desse modo, a percepção em todos os níveis de uma organização que enxerga o clima existente é algo pertinente de ser estudado em nível de aplicação prática e de melhorias.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS**

As organizações estão continuamente empenhadas em desenvolver um melhor ambiente de trabalho, o que oportuniza para as mesmas uma visão da qualidade do ambiente de trabalho dos seus colaboradores. Nesse sentido, executar medidas que percebam a qualidade de vida no ambiente de trabalho possibilita um

desempenho mais qualificado para os funcionários, além de permitir um amplo desenvolvimento de outros componentes do comportamento organizacional (PINTO JÚNIOR, 2005).

Neste contexto surge o estudo e a mensuração do clima organizacional nas empresas, em que se torna uma ferramenta de verificação do modo como os colaboradores se sentem mediante a diversas variáveis que determinam esse clima. Para Luz (1995, p. 6), o “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Isso demonstra como o clima organizacional é algo que pode influenciar a dinâmica do ambiente de trabalho de uma organização.

Por sua vez, Chiavenato (1999), define o clima organizacional como o modo das pessoas interagirem umas com as outras, o clima pode ser agradável, receptivo, caloroso, envolvente ou desagradável, agressivo, frio e alienante. Lacombe (2011, p. 236) entende que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.

O autor ainda complementa que o clima organizacional:

Está vinculado à motivação, à lealdade, à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert. (LACOMBE, 2011, p. 283)

Toda empresa possui o seu tipo de clima organizacional, sendo o resultado pessoal de cada empresa, existem vários fatores que podem influenciar o clima organizacional, como: horário de trabalho, remuneração, motivação, identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, cultura da empresa, ambiente de trabalho entre outras (CHIAVENATO, 1999).

Koys e DeCottis (1991) apontam outros fatores que geram e condicionam o clima organizacional. Estes são representados pelos seguintes fatores: a) Autonomia; b) Inovação; c) Gerenciamento das relações interpessoais; d) Valorização e reconhecimento do desempenho; e) Expectativas de desempenho da organização.

O clima organizacional, segundo Maximiano (2000, p. 107) é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva e negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Muitos conflitos ocorrem dentro de uma empresa em função de os gestores não saberem como conduzir de maneira eficaz as informações necessárias aos seus funcionários, para que estes consigam assimilar adequadamente a ideia que se pretende passar.

O estudo sobre o clima organizacional é um tema recente e vem sendo construído nas últimas décadas. Elton Mayo<sup>1</sup>, ao investigar as relações sociais na perspectiva do desempenho dos indivíduos, começou a trabalhar a temática sobre o clima nas organizações (PUENTE-PALÁCIOS e FREITAS, 2006). Dessa forma, o foco em compreender esse conceito e obter explicações pragmáticas foi se desenvolvendo, no entanto, Puente-Palácios (2002) relata que, ainda existem muitas imprecisões no esforço de conceituar o clima organizacional, isso dificulta o avanço dos estudos como um fenômeno do mundo organizacional.

Souza (2014) menciona a relação entre o conceito de clima organizacional e o comportamento dos colaboradores, para que o clima organizacional seja um reflexo das percepções comuns que os colaboradores da organização têm sobre ela e o ambiente de trabalho, sendo o clima o termômetro cujo objetivo é avaliar os funcionários quanto à percepção do próprio trabalho.

Para que haja a determinação do clima de uma organização a ferramenta investigativa, ou a pesquisa que mensura o clima organizacional busca identificar a natureza afetiva em que os colaboradores estão inseridos, ou seja, é esta pesquisa que mede os sentimentos do colaborador em relação às diversas variáveis do ambiente de trabalho (Puente-Palácios e Freitas, 2006).

Por esta razão que Koys e DeCotiis (1991) argumentam que a percepção é um componente central do conceito de clima, para os mesmos:

Fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multi-dimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos

---

<sup>1</sup> Elton Mayo contribuiu profundamente à teoria e à prática administrativa, como também pelo incentivo por meio das suas análises a respeito dos cientistas comportamentais que desde então se têm dedicado à pesquisa e ao seu engajamento nos estudos das problemáticas organizacionais. Betero (1968)

individuais de acordo com os padrões determinados por ela (Koys e DeCotiis p. 266).

A interpretação errônea de uma informação pode gerar reações diversas entre as pessoas inseridas na empresa, incluindo a resistência à mudança no que diz respeito às funções que devem ser exercidas pelos funcionários. Desta forma, o clima é impactado causando diferenças no desempenho e na produção (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007, apud SOUZA, 2014).

O clima organizacional constitui um meio interno em que existe uma atmosfera psicológica que é específica de cada organização, é um clima humano onde as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir aos mais diversos tipos de ambientes, não pode ser visto ou ouvido, mas sentido psicologicamente (CHIAVENATO, 2006).

No que tange a questão dos resultados, quando se mensura o clima organizacional, destacam-se benefícios, como os indicados por Luz (2006): melhoria contínua no ambiente de trabalho e dos resultados obtidos pelo mesmo; diminuição do absenteísmo e um melhor desempenho dos funcionários, devido a manutenção do ambiente de trabalho, focada na busca da motivação dos mesmos.

Também podendo ser caracterizado como natureza da relação pessoal-organização e pela relação superior-subordinado. Essas relações são determinadas pelas metas, objetivos, estruturas de gestão, processo, estilo de liderança e comportamento. O clima organizacional está diretamente ligado a como o indivíduo enxerga o seu ambiente de trabalho e a forma como se comporta diante dele, observando sua cultura e seus costumes, isso pode afetar diretamente a sua maneira de agir de forma positiva ou negativa no seu ambiente de trabalho (MULLINS, 2001).

A abordagem a respeito do clima organizacional contempla o comportamento de colaboradores, de acordo com a cultura empreendida pela organização, e como aponta Koys e DeCotiis (1991) é por meio do clima, que esses colaboradores podem ser orientados à cultura estabelecida pela empresa. Nesse sentido, os autores entendem que o clima é um elemento que junto à cultura da organização conduzem às regras e normas, sendo que o clima pode interferir na estrutura disponibilizada pela cultura, por isso o clima não reproduz a cultura da organizacional como um todo e sendo um elemento constituinte da cultura.

Tomei e Brausntein (1994) esclarecendo este aspecto do clima organizacional incute que há diferenças entre o clima e a cultura organizacional. Para o autor o clima organizacional é refletido por meio de: a verificação do estado de espírito da organização; o grau de satisfação e lealdade; um período de curto e médio prazo. Em contrapartida, a cultura organizacional é vista: verificação da personalidade da organização; o grau de motivação e comprometimento; um período de médio a longo prazo.

Dito isso, o clima organizacional como “o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (CODA, 1997, p. 98) precisa ser identificado para exprimir a realidade da organização. O resultado da medição desse clima implica em tipos que podem ser enquadrados e assim sistematizar os dados obtidos pela pesquisa.

Cada empresa possui o seu clima organizacional, isso é definido pelo tipo de cultura existente, do ambiente em que se atua e perfil dos profissionais, são alguns exemplos, o quadro 1 expõe uma classificação proposta por Chiavenato (2005).

**Quadro 1:** Tipos de clima organizacional

<b>Desfavorável</b>	<b>Neutro</b>	<b>Favorável</b>
Negativo	Zero	Positivo
Rejeição	Letargia	Aceitação
Frieza	Apatia	Calor humano
Frustração	Indefinição	Receptividade
Distanciamento social	Indiferença	Comprometimento
Alienação	Desinteresse	Engajamento
Insatisfação	Isenção de ânimo	Satisfação

Fonte: Chiavenato (2005) Apud Almeida (2014).

Nesta classificação de Chiavenato (2005), as três escalas de satisfação são atingidas conforme os níveis apresentados, então se um colaborador sente negatividade, frustração ou insatisfação ele estará dentro de um clima organizacional desfavorável. Na classificação neutra o colaborador não se envolve com a organização, a letargia, a apatia e o desinteresse são comportamentos nesse

tipo de clima. O ambiente baseado no clima favorável é visto pela positividade, engajamento e receptividade, seja de colaborador para colaborador ou gestor para colaborador (vice versa). Estes exemplos citados e os outros de comportamentos que constam no quadro 1 determinam a classificação apresentada.

Além de determinar a tipologia do clima organizacional, existe o que Luz (1995) chama de modelo de causa e efeito do clima organizacional (quadro 2). Neste modelo há uma presença de variáveis (fatores-causa) que podem justificar o surgimento dos eventos e acontecimentos (efeitos) que pertencem ao clima organizacional.

**Quadro 2:** Modelo de causa e efeito do clima organizacional

<b>Causa</b>	<b>Efeito</b>
Normas internas	Estresse
Benefícios	Rotatividade
Relações interpessoais	Qualidade de trabalho
Ambiente físico	Absenteísmo
Estratégias motivacionais	Clima organizacional
Objetivos organizacionais	Cooperação
Estilos de liderança	Greves
Comunicação	Rumores
Recursos disponíveis	Doenças/Distúrbios
Processo decisório	Satisfação no emprego

Fonte: Luz (1995) Apud Almeida (2014)

No processo de desenvolvimento do clima na organização são os fatores-causa exibidos que irão determinar os efeitos, e conseqüentemente o clima da organização. No caso, esses fatores podem gerar impactos que atrapalham a harmonia dos interesses e necessidades dos colaboradores, bem como podem gerar conseqüências positivas, isso se o alinhamento na organização permite aos funcionários que suas necessidades sejam cumpridas (ALMEIDA, 2014).

O clima organizacional está relacionado às dimensões que definem seu âmbito de atuação. Chiavenato (2009 apud Souza e Nascimento, 2017, p. 348) alega que existem seis dimensões, sendo elas:

i) estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em seu local de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc; ii) responsabilidade: que desenvolve o sentimento de ser seu próprio chefe e de não existir dependência nem uma segunda verificação em suas decisões; iii) riscos: que incentiva o senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo ou na situação de trabalho; iv) recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um bom trabalho; substituindo o criticismo e punições pela recompensa; v) calor e apoio: o sentimento de “companheirismo” geral que prevalece na organização; vi) conflito: o sentimento de que a gestão não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Com base nisso, fica claro que em uma organização existem muitos fatores que podem interferir no clima e por esta razão é que ele se torna dinâmico e não estável, como a cultura. Diante dessas circunstâncias, as empresas adotam o planejamento para executar a pesquisa que irá mensurar o clima organizacional, a variedade de elementos que estão inseridos neste processo possibilita dessa aplicação.

### 2.1.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz, (2006, p. 37), a pesquisa de clima organizacional, assim como intitulada de pesquisa de “clima humana”, “pesquisa de atitudes”, tem o objetivo de captar falhas na relação para corrigi-las, método que requer prudência por conta da quantidade de informações que podem ser encontradas processo.

Por sua vez, Coda (1997, p. 99), relata que essa pesquisa “é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional.” Desse modo, sua aplicação é uma forma de aferir a eficácia dentro da organização, identificando as reais necessidades dos colaboradores.

Na visão de Moreira (2008), essa pesquisa de clima produz o diagnóstico da realidade que a organização se encontra, sendo uma ferramenta que obtém uma base de dados que são aproveitados na gestão de pessoas. A importância da realização da pesquisa é vista na contribuição para o desenvolvimento do diagnóstico organizacional, o que expõe a dinâmica organizacional e auxilia na qualidade do funcionamento da empresa.

Diante de todas as atribuições que existem e podem surgir na pesquisa de clima organizacional, estabelecer variáveis é um método que fornece uma melhor delimitação do que se almeja investigar.

Nesta perspectiva, Coda (1997 *apud* Almeida, 2014, p. 27) elenca dez variáveis:

Liderança – o estímulo do líder para o crescimento pessoal e profissional do colaborador; orientação e feedback - aos colaboradores; Compensação – equilibrar as formas de compensação (salário e benefícios); pagamento mais atrativo que o mercado; remuneração aumentada por desempenho e cumprimento de metas; Maturidade empresarial – demonstrar os objetivos organizacionais para a comunidade externa; mostrar aos colaboradores a realidade do mercado, concorrentes e clientes; valorização do desempenho; Colaboração entre áreas funcionais – integração das áreas funcionais e departamentos, buscando através da união atingir os objetivos da organização; Valorização profissional – estimular os talentos internos através do desenvolvimento de planos de carreira; promoção através do reconhecimento do desempenho; Identificação com a empresa – motivar a equipe por meio da criação de objetivos recíprocos; criar uma filosofia que envolva os colaboradores, para que sintam-se pertencentes à organização; Processo de comunicação – fluxo de comunicação assertivo, rápido e claro; Sentido do trabalho – demonstrar a importância do trabalho exercido por todos para atingir os objetivos da organização; Política global de recursos humanos – exercer políticas de RH que auxiliem o desenvolvimento do trabalho; Acesso – possibilitar acesso a outros tipos de trabalho no decorrer da carreira.

Chiavenato (2005) propõe a execução do modelo de pesquisa da mensuração do clima organizacional, a partir de outros elementos, que são analisados por uma escala de pontuação de 1 a 10, visto no quadro 3:

**Quadro 3:** Os elementos de avaliação do clima organizacional

<b>Elementos do clima organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Liderança										
Comunicação										
Processos de interação										
Participação nas decisões										
Formulação de objetivos										
Tipo de atividade										
Estrutura do trabalho										
Forças motivacionais										
Controles										

Fonte: Chiavenato (2005) Apud Almeida (2014)

Neste modelo de Chiavenato (2005) a escala é uma forma de descobrir os níveis de cada elemento proposto pelo autor, por exemplo, se um colaborador acredita que a liderança seja algo positivo e contribui efetivamente para o clima da organização, ele pontuará os níveis próximos a 10. Caso contrário, se o colaborador não se sentir satisfeito com o papel da liderança, o mesmo pontuará os níveis próximo a 1. Também há o caso do que colaborador for indiferente, ou seja, não se sente satisfeito ou insatisfeito com a atuação da líder dentro da organização, logo vai colocar 5 na pesquisa aplicada.

Contata-se que os dois modelos de pesquisas propostos possuem elementos em comum. No modelo de Chiavenato a pesquisa tem um aspecto quantitativo e no modelo apresentado por Coda, adentra em dimensões psicológicas, como também em processo que verificam a interação e os estímulos motivacionais, que também podem ser encontrados no modelo de Chiavenato (Almeida, 2014).

A liderança é uma variável que aparece nos dois modelos, sua verificação é algo que pode representar como aspecto positivo ou negativo na dinâmica do clima organizacional (ALMEIDA, 2014). Ademais, este aspecto pode ser visto sob duas óticas como argumentam Puente-Palácios e Freitas (2006, p. 52), “uma diz respeito à percepção do suporte oferecido pelo líder, enquanto que a outra se assemelha a uma avaliação do papel do líder”.

Segundo Hunter (2004), a liderança é baseada em um conjunto de comportamentos os quais se pode explorar dentro do contexto profissional do indivíduo. Esses argumentos exprimem o quão é importante analisar o papel do líder ou da supervisão para além da relação da função com o clima, o suporte para este nível é uma questão que merece atenção.

Elaborado os pontos serem identificados na pesquisa de clima de organizacional, deve-se estruturar o seu passo a passo Luz (2006) descreve da seguinte forma:

**Quadro 4:** Passa a passo da pesquisa de clima

Etap a	Descrição

1º	Obtenção da aprovação e do apoio da direção.
2º	Planejamento da pesquisa: definição do objetivo, público, quem vai conduzir, técnica a ser usada, coleta, periodicidade ou momento de aplicação, tabulação, divulgação, preparação das chefias, abrangência da pesquisa etc.
3º	Definição das variáveis (assuntos) a serem pesquisadas.
4º	Montagem e validação dos cadernos de Pesquisa: Elaboração das perguntas e das opções de respostas; validação junto a um grupo piloto.
5º	Parametrização para tabulação das opções de resposta.
6º	Divulgação da pesquisa.
7º	Aplicação e coleta da pesquisa.
8º	Tabulação da pesquisa.
9º	Emissão de relatórios.
10º	Divulgação dos resultados.
11º	Definição de planos de ação.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Luz (2006)

Cada etapa descrita acima é de suma importância para o desenvolvimento do clima organizacional. A organização se responsabiliza por manter a realização da pesquisa engajando a participação dos funcionários para gerar um resultado mais amplo. Moreti (2016) destaca que, uma pesquisa de clima aplicada adequadamente oferece uma oportunidade para organização validar o comportamento dos gestores, ainda acrescenta que a pesquisa anônima deixa os funcionários mais livres para expor seus sentimentos em relação aos fatores questionados.

Luz (2006, p. 38), declara que a pesquisa de clima vai além de identificar falhas da realidade organizacional, detectando também os problemas potenciais. Com essas informações coletadas a organização pode aprimorar as medidas já bem sucedidas, assim como criar políticas de prevenção do comportamento organizacional.

Sobre os resultados colhidos e a sua utilização para reformulação dos problemas encontrados, Souza e Nascimento (2017, p. 357):

Para obter um bom resultado e gerar mudança, a pesquisa de clima precisa ser realizada de maneira séria e adequada, é preciso comunicar a todos os envolvidos o seu feedback e desenvolver estratégias para solucionar os pontos críticos indicados na pesquisa. Caso não aconteça nenhuma mudança o sentimento dos funcionários será de descrença, o que poderá contribuir para que exista entre os colaboradores e a empresa uma relação de desconfiança.

A adoção da pesquisa de clima organizacional traz impactos positivos para qualquer empresa. Mas, quando se questiona o porquê da sua utilização, tendo em vista o tempo e os recursos empreendidos com essa ferramenta, é importante apontar que pra alcançar a percepção dos clientes internos tem sua relevância, pois versa sobre como esses se relacionam e dialogam com os setores da organização, ouvindo suas sentimentos e verificando se estão alinhados com a cultura organizacional (SOUZA e NASCIMENTO, 2017).

Feito isso, a organização estará munida de informações importantes para o desenvolvimento da dinâmica organizacional e, sobretudo se os colaboradores encontram-se motivados.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

O princípio para qualquer ação é proveniente de algum estímulo, nesse sentido, os indivíduos precisam se sentir motivados para as funções que executam no dia-a-dia. Entender os significados e as definições, inerentes à motivação é uma tarefa difícil dada a complexidade que este tema possui.

Motivação é uma palavra que tem derivação do latim *motivus*, referindo-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Com base nisso, pode-se assimilar que falar motivação e suas teorias é falar sobre uma teoria da ação (GONDIM e SILVA, 2014).

GIL (2001, p. 202) afirma que motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais professores ou chefes. Hoje se sabe que a motivação tem

sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Dito isso, a motivação pode ser explicada por um processo do campo da psicologia e compreendida “como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (SALANOVA; HONTANGAS; PEIRÓ, 1996, p. 216). De fato, é nítido o formato da amplitude de componentes que constituem a motivação, e por isso muitas teorias abordaram sobre o tema, neste tópico vamos falar brevemente de algumas dessas teorias e como elas contribuem no estudo da motivação.

Gondim e Silva (2014) indicam que existem quatro ênfases que fundamentam as teorias da motivação. Para os autores a ativação, a direção, a intensidade e a persistência da conduta, são os quatro elementos que basicamente podem ser encontrados e definir as teorias das motivações. Neste contexto, a literatura disponibiliza ao menos três modelos de classificação das teorias que explicam a motivação.

O primeiro é proposto por Campbell e outros autores (1970), sua classificação é unidimensional, distinguindo as teorias de conteúdo das teorias de processo. Nas teorias de conteúdo a motivação é entendida por meio das necessidades (ou carências) humanas, em que o indivíduo é orientado para a satisfação.

No grupo das teorias de processo se enxerga a motivação como um mecanismo da “tomada de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais” (PÉREZ-RAMOS, 1990 *apud* GONDIM E SILVA, 2014 p. 175-176).

Thierry (1994) foi o autor do segundo grupo, a classificação bidimensional sugerida pelo o mesmo abarca a dimensão conteúdo x processo, a dimensão reforçamento x cognição. Neste modelo, o autor destaca a distinção com as teorias de processo, porque há aqui um enfoque no reforço da conduta e na cognição do indivíduo.

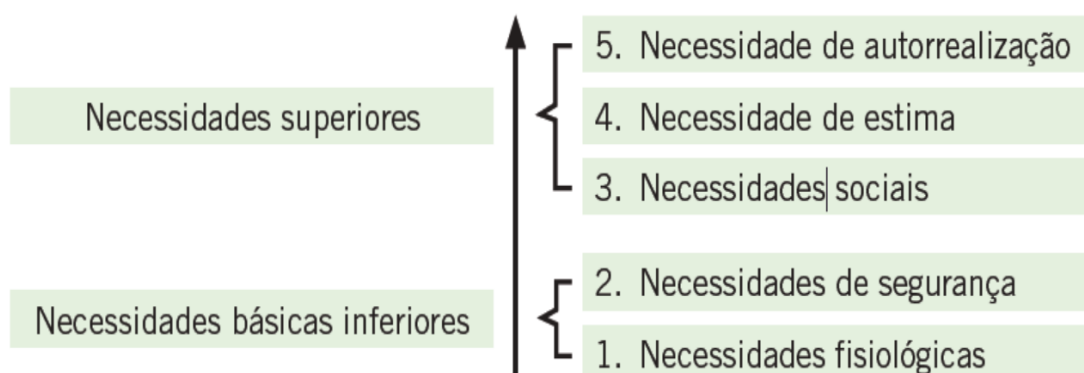
O último modelo desenvolvido por Kanfer (1992) prevê a classificação unidimensional, essas teorias encontram-se em um *continuum* entre a proximidade e o distanciamento da ação. O modelo de Kanfer desconsidera as dimensões

propostas nos outros modelos exibidos, isso decorre pela questão de conceber que a ação é um componente comum, e que não distingue as teorias de motivação. O foco desse modelo concentra-se na intervenção que resulta na reorientação, e por isso esse modelo enquadra as teorias de motivação conforme sua proximidade (ou não) com o conceito de ação.

Segundo Vieira (2011), a teoria da hierarquia das necessidades apresentada por Abraham Maslow é uma das mais conhecidas, de todas as teorias de motivação humana. Ele levantou a hipótese, diante de algumas evidências de que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades. Sobral e Peci (2008, p.209) afirmam que de acordo com essa teoria, o comportamento individual é motivado por estímulos internos, necessidades que cada indivíduo carrega dentro de si.

Enfatizando sobre o uso da teoria, Bergamini (1997, p. 73, apud FALLER, 2004) onde se pode afirmar que, um dos principais fatores da aceitação da teoria de Maslow é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais (figura 1).

**Figura 1:** Teoria da Hierarquia de MASLOW



Fonte: Gondim e Silva (2014)

Gondim e Silva (2014) explicam a Teoria de Maslow como uma teoria que contempla o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal, assim, as necessidades inferiores do ser humano devem ser supridas para se alcançar as necessidades superiores, e é através da motivação que se atinge isso. Maslow descreve que, as necessidades inferiores correspondem às fisiológicas, que garantem a

sobrevivência, e as de segurança que representam a proteção às ameaças do meio externo. As superiores refletem as necessidades sociais, que diz respeito ao pertencimento e à aceitação das pessoas num sentido coletivo, as necessidades de estima representam o status e a valorização social, e as de autorrealização que o nível máximo do crescimento pessoal e a procura constante pelo autoaperfeiçoamento.

Influenciada pela teoria de Maslow, Alderfer (1969) no fim da década de 1960, propôs a seguinte teoria:

Redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e agrupou-as em três (ERC): existência (E), que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança, relacionamento (R), que reúne as necessidades sociais e de estima, e crescimento (C), que equivale à necessidade de autorrealização (GONDIM e SILVA, 2014, p. 177)

O autor baseado em suas afirmações alegou que para o comportamento humano não seguiria um sentido somente progressivo, agora ele indica como regressivo, o que em outras palavras, pode ser descrito como descendente (GONDIM e SILVA, 2014). Tais teorias expressam as características que definem o processo para constituição da motivação pessoal e as relações que possui com outros elementos.

Muitos colaboradores se sentem desmotivados no seu ambiente de trabalho. O cenário atual das empresas dos mais diversos segmentos mostra que, a organização está se empenhando cada dia mais para manter seus colaboradores motivados, pois é observado que nessa condição os colaboradores entregam os resultados com mais eficácia.

Falar em auto satisfação é um fator crucial quando falamos em atender as expectativas dos colaboradores e também da organização, pesquisas apontam que quanto maior o nível de satisfação que o colaborador tiver no trabalho, maior será a sua ênfase na produtividade. De forma geral, de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades humanas estão atreladas a motivação o indivíduo deve primeiramente, segundo Maslow, atender as suas necessidades pessoais para que, somente assim possa se sentir satisfeito com as demais situações do seu cotidiano.

Ainda sobre a motivação, segundo Morgan (1996, apud FALLER, 2004) essa teoria criou força e conquistou seu espaço na Administração, pois ficou comprovado que é possível motivar os colaboradores através de suas necessidades mais primordiais as quais não se referem diretamente ao aumento de salário, por exemplo.

No âmbito organizacional, a busca pela identificação da qualidade do ambiente de trabalho mediante os fatores que desencadeiam a motivação, e deste modo, com sua identificação possa se concretizar, contribuindo com o desenvolvimento o ambiente de trabalho. Tal cenário só será alcançado se, a gestão estiver comprometida em criar o diagnóstico preciso que determine os elementos motivadores, bem como os desmotivadores (Evans, 1986).

Sobre este aspecto gerencial, Gondim e Silva (2014, p. 195) argumentam:

É importante que o gestor tenha claro que a motivação é, antes de tudo, uma teoria da ação. Assim, é fundamental que se respondam a três perguntas **básicas**: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

É observado que existem expectativas a serem atendidas de ambas as partes, o clima predominante traz liberdade de expressão dos colaboradores com seu (a) líder para opinar sobre melhorias, o líder por sua vez traz as expectativas da organização baseado nos pontos apresentados.

Para que todos dentro do âmbito organizacional sintam-se satisfeitos, é importante a troca e o diálogo. Compreender muitas vezes as expectativas do outro não é uma tarefa fácil, nem para a organização, nem para o gestor. As Necessidades devem ser ouvidas e supridas na medida do possível para que haja cordialidade nessa troca entre os colaboradores e a organização e todos possam se sentir motivados de alguma forma.

Kahale (2003, p.1) quando analisa a função da pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta que analisa o ambiente interno, o autor indica que serve para o mapeamento da configuração dos elementos motivacionais dos colaboradores vislumbrando os pontos positivos, falhas, expectativas e pretensões.

Segundo o pensamento de Chiavenato (2009, p. 142) de que o clima organizacional relaciona-se diretamente ao grau de motivação e “quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc”.

Adversamente, se os membros da organização apresentarem uma baixa motivação devido às frustrações e as barreiras impostas pela empresa, um cenário com depressões, falta de interesse, desânimos surge e que podem se agravar para cenários de violência, como em casos de paralisações e greves.

Tais apontamentos demonstram a importância de lidar com a motivação na ótica organizacional, resumidamente analisar as organizações é analisar as pessoas que estão nelas. O autor Chiavenato (2006, p. 2), pondera que “na verdade, as pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais”. O autor ainda acrescenta, que os recursos que elas empreendem em suas funções são cruciais para operacionalização de ações do nível estratégico. Apoiados numa relação recíproca em que colaborador e empresa fazem suas devidas trocas e entregas.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente capítulo busca apresentar os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa efetuada na empresa Campos Tour Viagens e Turismo.

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

O presente trabalho, para alcançar o objetivo de analisar o clima organizacional dentro da organização na empresa Campos Tour Viagens e Turismo, se apoiará no tipo de pesquisa quantitativa-descritiva. Trata-se de um subtipo de pesquisa de estudo de caso, pois foi realizada a pesquisa em apenas uma organização.

Prodanov e Freitas (2013, p. 52) consideram essas pesquisas:

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Segundo Gil (2002) o objetivo maior destas pesquisas está no seu intuito de descrever as características que constituem o fenômeno estudo, o que resulta no levantamento das relações que compõem o fenômeno, sustentados por técnicas de coletas de dados padronizadas. O autor ainda acrescenta que as pesquisas descritivas se assemelham às pesquisas exploratórias por conta do aprofundamento na descrição dos dados obtidos e quando estabelecem a natureza dos fatos.

Zanella (2006) explica a pesquisas quantitativas quanto a sua abordagem:

O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Assim, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. A primeira razão para a escolha desse método de pesquisa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. (p. 89).

Trivinos (1987) aponta que a pesquisa qualitativa é descritiva, isso porque existe uma preocupação na descrição de como os fenômenos se manifestam. Nessa perspectiva, a apresentação dos resultados utilizam recursos que coletam dados e informações para chegar nesse fim.

A pesquisa por estudar uma determinada organização enquadra-se como um estudo de caso, método essencial nas ciências sociais. Yin (2001) entende que o estudo de caso faz o detalhamento abrangente de um ou mais objetos de estudo, produzindo um melhor conhecimento sobre o mesmo.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A população interna dessa pesquisa é composta pelos colaboradores internos da organização, cerca de 10 colaboradores irão responder ao questionário de pesquisa. Totalizando cerca de 100% do total de funcionários localizados na unidade.

Para GIL (1989, p.91) “Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte de uma população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar” intensificando ainda mais a escolha do nicho de participantes que irão participar da pesquisa para realização do estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário com 10 questões, aplicado aos colaboradores da empresa Campos Tour Viagens. Foram aplicados 10 questionários totalizando cerca de 100% do total de colaboradores da unidade. O questionário teve apenas uma etapa, composta pelos principais pontos a serem discutidos sobre o clima organizacional da empresa e seus principais impactos para líderes e colaboradores.

Para atingir tal feito, utilizou-se o seguinte critério: Ruim, bom, parcial, ótimo e excelente para compreender a percepção dos colaboradores com o clima organizacional existente.

De acordo com Rúdio (1986, p.89) a atividade de coleta de dados tem como objetivo “Obter informações da realidade”. Para que as informações coletadas fossem fidedignas aos objetivos do estudo, realizou-se a coleta de dados diretamente com os colaboradores e líderes da organização referida.

Para Gil (2002) descreve a importância da aplicação de questionários, indicando que em relação a outras técnicas, considera-o um instrumento rápido e econômico para alcançar os resultados, não exigindo treinamento de pessoal e garantindo o anonimato dos respondentes.

A coleta de dados foi integralmente via questionário respondido pessoalmente pelos colaboradores da empresa citada, com o consentimento do gestor para que fosse realizada a pesquisa. Levando em consideração a atuação de cada colaborador, assim podemos ter uma diversidade de opiniões, pois em casa setor os colaboradores podem ter uma percepção diferente.

Esse questionário foi elaborado por com perguntas fechadas com as variáveis colocadas numa escala de Likert. Segundo Álvares (2021) essa escala contempla a o nível de concordância a partir de cinco categorias que fornecem a

frequência da variável que identifica o ponto médio da escala. Com base nessa descrição que pode-se explicar como o instrumento de coleta foi aplicado ao objeto de estudo.

**Quadro 5:** Design da pesquisa.

PERGUNTA PROBLEMA	OBJETIVO DO ESTUDO	OBJETIVOS DO ESTUDO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERÊNCIA (AUTOR/ANO)	TÉCNICAS DE COLETA
Quais os principais impactos causados pelo clima organizacional e suas consequências na empresa CAMPOS TOUR VIAGENS?	Compreender como a percepção de líderes e colaboradores sobre o clima organizacional causam impactos e consequências na empresa estudada	a) Identificar qual o tipo de clima organizacional existente de acordo com o comportamento de gestores e colaboradores;	<ul style="list-style-type: none"> <li>CLIMA ORGANIZACIONAL</li> </ul>	Luz (1995; 2006) Chiavenato (1999; 2005; 2006) Koys e DeCottis (1991) Coda (1997)	Quatro questões aplicadas do questionário
		b) Perceber quais fatores internos (motivação e satisfação) influencia no clima existente;	<ul style="list-style-type: none"> <li>MOTIVAÇÃO</li> <li>SATISFAÇÃO</li> </ul>	(Salanova; Hontangas; Peiró, 1996) Gondim e Silva (2014) Evans (1986)	Duas questões aplicadas do questionário
		c) Observar as possíveis as relações e interações do clima organizacional dentro do ambiente de trabalho da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA</li> <li>PAPEL DA LIDERANÇA</li> </ul>	Mullins, (2001) Nascimento e Souza (2017) Almeida, (2014) Punte-Palacios e Freitas (2006)	Quatro questões aplicadas do questionário

Fonte: elaborado pela autora

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

O estudo utilizou a técnica seguindo o padrão das pesquisas quantitativas, desse modo foi implementado o método de análise quantitativa que requer procedimentos específicos. A respeito da análise quantitativa, Oppenheim (apud Roesch, 1996, p. 142), explica que nesse tipo de análise:

Podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a

regressão múltipla ou a análise fatorial. Estas análises permitem “extrair sentido dos dados”, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante.

Com base na definição das variáveis adicionadas ao questionário que foram obtidos os dados e posteriormente feita as devidas análises. Vale descrever que essas variáveis são o componentes característicos que são investigados na população da pesquisa, como explica Silva (2015), e ainda alega que esses dados são quantitativos quando representados numericamente e em escalas e são qualitativos ao serem representados por dados subjetivos.

Por seguinte, a representação dos dados foi realizada pela apresentação gráfica dos dados coletado por meio do questionário. Nesse tipo de método a técnica de análise utilizada é a análise estatística, que é justamente quando os dados ficam dispostos em gráficos de variados formatos que revelam as variáveis estatísticas, como a média, a mediana, a frequência e o desvio padrão, servindo de base para as possíveis interpretações dos resultados da pesquisa (Silva, 2015). Logo, esta pesquisa se apoia nesse técnica de análise dados por explorar representação dos gráficos, verificando a frequência que ocorrem as variáveis estabelecidas em cada um deles.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

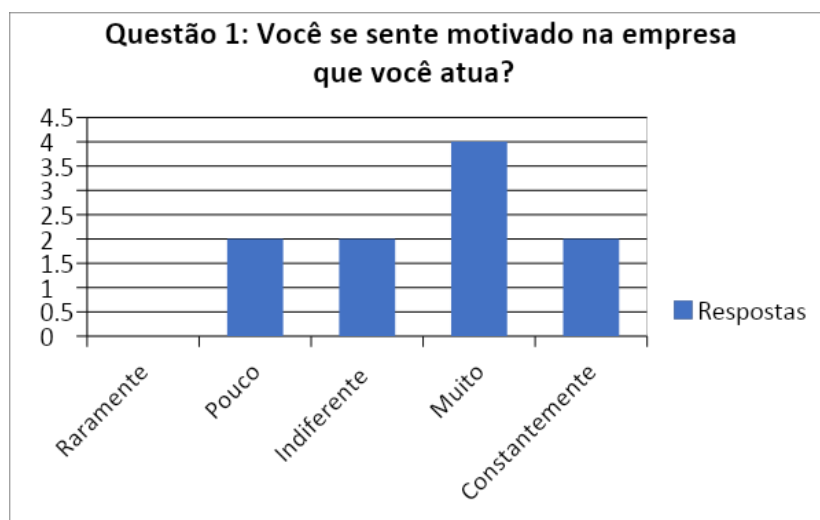
A presente pesquisa analisou o clima organizacional da empresa Campos Tour Viagens, através da aplicação do questionário que indicou como os colaboradores e líderes da equipe enxergam o ambiente de trabalho, na perspectiva do clima existente dentro da organização. Com base nisso, destacam-se os tipos de clima organizacional que predominam na empresa citada e qual seus impactos para a execução das atividades.

Tendo em vista os impactos que influenciam no desempenho dos colaboradores e bom resultado da empresa, o comportamento do líder e seus liderados também são levados em conta para o entendimento melhor qual a percepção dos mesmos diante do clima existente na organização estudada.

O primeiro aspecto investigado por este estudo foi a questão se os colaboradores se sentiam motivados para a atuar na empresa. Os dados da figura 2

mostram que, a grande maioria dos colaboradores se sentem “muito” motivados com o trabalho que exercem, sendo representados por quatro colaboradores, dois colaboradores apresentaram está “constantemente” mais motivados em relação aos outros.

**Gráfico 1: nível de motivação dos colaboradores.**



Fonte: dados da pesquisa.

No entanto, cinco não estão de acordo com essa motivação, pois dois colaboradores foram “indiferente” sobre esse aspecto e não deram seus apontamentos, e os dois restantes declaram que estão “pouco” motivados na organização.

É perceptível que, existe um direcionamento da organização para que tenham seus colaboradores motivados, tendo em vista que dos funcionários entrevistados nove apontam “pouca”, “muita” e “constante” motivação. Essa maioria pode está motivado por diversas razões que não estão alinhadas aos outros colaboradores entrevistados que responderam dando outra visão.

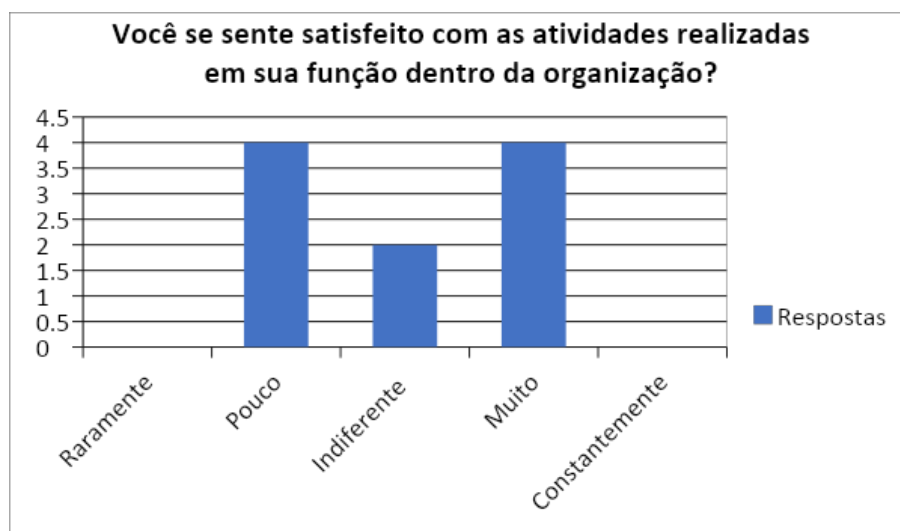
Essa outra realidade é contrastante, principalmente quando se nota que três funcionários optam por se declarar nem motivados, e nem desmotivados, isso revela que organização tem realidades distintas em relação à motivação de trabalho.

Autores como Kahale (2003, p.1) e Chiavenato (2009) analisam a importância da motivação ser um elemento presente na organização, sendo identificada pela aplicação da pesquisa que mensura o clima organizacional mapeando possíveis pontos positivos e falhas, bem como o estado de envolvimento

dos colaboradores. Com base nessa visão, a organização se enquadra no cenário propício a positividade, dado a frequência obtida na variável aplicada sobre a motivação.

O segundo ponto a ser analisado, diz respeito da satisfação dos funcionários conforme as atividades realizadas que exerce na organização. A figura 3 traz uma distribuição dos dados, em que tanto quatro funcionários alegam se sentirem “pouco” satisfeitos, como quatro também alegaram estarem “muito” satisfeitos e ainda dois se colocaram como “indiferente” nesse quesito.

**Gráfico 2: nível de satisfação das atividades realizadas pelos colaboradores.**



Fonte: dados da pesquisa.

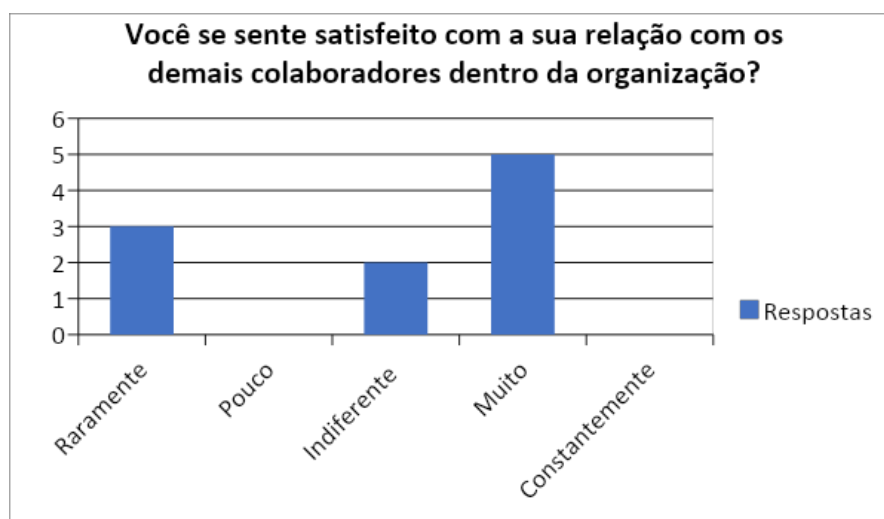
Diante desses dados se observa que, a organização em análise não apresenta um ambiente de trabalho que forneça uma satisfação unanime. É importante salientar que, também não é percebido, como os dados mostram, um clima de total insatisfação na organização, isso pode ser algo positivo se levar em consideração a hipótese de que a empresa pode está trabalhando nesse aspecto de melhora na satisfação do seu cliente interno.

A hipótese levantada é um reflexo do pensamento dos autores como Coda (1997) e Lacombe (2011) que assimilam a satisfação como um fator determinante para o clima organizacional positivo. A satisfação dos entrevistados, bem como indica Koys e DeCotiis (1991) pode ser indício da maneira que as funções estão

sendo submetidas aos colaboradores, se existem condutas que não estão dentro do padrão da organização.

Um outro ponto de análise pela pesquisa aplicada mediu o nível de satisfação das relações existentes, entre os colaboradores. Nesta análise (figura 4) houve um destaque para o bom nível de satisfação, onde cinco colaboradores responderam como “muito” satisfeitos, com a relação destes com seus colegas de trabalho. Adversamente, três funcionários deram a resposta que “raramente” tem satisfação nas relações com outros funcionários na organização, também se obtive dois posicionamentos “indiferente” à questão indagada.

**Gráfico 3: nível de satisfação na relação entre os colaboradores.**



Fonte: dados da pesquisa.

Os dados expostos, demonstram como há disparidade nos níveis de satisfação entre os colaboradores no ambiente de trabalho. Embora haja um destaque no nível de satisfação, em que funcionários declaram-se mais satisfeitos em relação aos menos satisfeitos é incontestável a disparidade, pois se considerar os que indicam nível de “raramente” juntamente ao nível de “indiferença” tem-se 50 por cento dos dados. e Como Lacombe (2011) declara que o nível de satisfação dos funcionários é desencadeada de acordo com a qualidade do ambiente de trabalho estabelecido, fato que revela com essa informação é pertinente de ser visualizada.

Por seguinte, buscou-se em saber a opinião dos colaboradores sobre as interações que se dão dentro da organização, seja entre o gestor ou entre os

próprios funcionários. No gráfico 5 que se visualiza, a predominância do gestor em cultivar as relações, foram cinco respondentes apontando que isso se dá “constantemente”. Os dados revelam ainda que três indicaram “pouco” o nível de motivação para cultivar essa relação, e dois declaram-se “indiferente” sobre isso.

**Gráfico 4: nível de interesse em cultivar as relações dentro da organização.**



Fonte: dados da pesquisa.

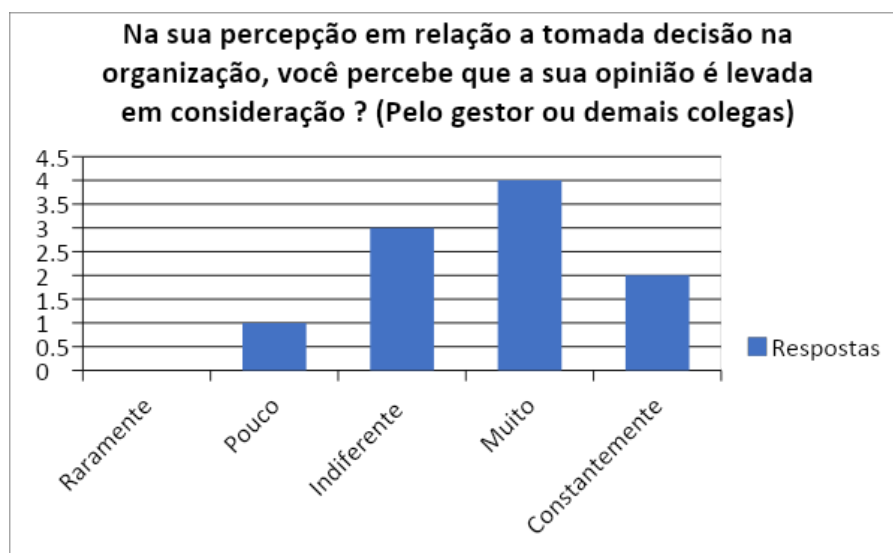
As interações dentro do ambiente de trabalho é um ponto crucial para entender como clima organizacional está se dando. O resultado revela que, como a maioria dos funcionários entrevistados indicaram estar dispostos a manter o cultivo das relações com seus colegas, o clima na empresa pode ser favorável a construir boas relações e convívios.

Realidade esta que pode ser muito benéfica para o clima na organização estudada. Para Mullins (2001) as relações se dão por diversos fatores, como metas, estratégias, gestão, processos, liderança e o próprio comportamento do colaborador, então com base nisso e na frequência obtida a empresa Campos Tour Viagens demonstram como as relações despontam para um bom cultivo nas interações entre os funcionários. Embora que tal cenário não pode resumir a realidade vigente na organização, justamente por haver funcionários que não se posicionaram, e aqueles que assumem pouco interesse sobre esse tópico.

O gráfico 6 apresenta os dados coletados, que correspondem à percepção sobre a tomada de decisão se a opinião é aceita pelo gestor e colegas. Sendo assim, quatro funcionários apontaram como “muito” o nível de suas opiniões serem

levadas em consideração, dois expuseram esse nível como “constantemente” e apenas um funcionário colocou “pouco” em sua resposta. Em contrapartida três colaboradores responderam como “indiferente” a questão da aceitação nas opiniões que fornecem.

**Gráfico 5: nível de percepção da consideração das opiniões dos colaboradores.**



Fonte: dados da pesquisa.

A expressão das opiniões que levam a tomada de decisão na organização é vista como um aspecto positivo. Com exceção dos que são indiferentes a essa questão, todos os demais funcionários indicaram que existe algum tipo consideração quando opinam.

Questiona-se sobre os colaboradores que não se posicionaram, se a organização forneceu a eles alguma possibilidade de expressar suas visões, pois podem existir muitas questões que inibem a autonomia dos funcionários dentro da organização, e bem como Koys e DeCottis (1991) destacou que a autonomia é um dos elementos fundamentais do clima.

O fator que identifica se o clima organizacional surte algum efeito negativo também foi um dos itens verificados pelo questionário. No Gráfico 7, os dados exibem que há uma proporcionalidade em que quatro colaboradores afirmam que os feitos negativos surgem tanto “raramente” como “indiferentes”, a figura também apresenta que dois funcionários responderam como “pouco”.

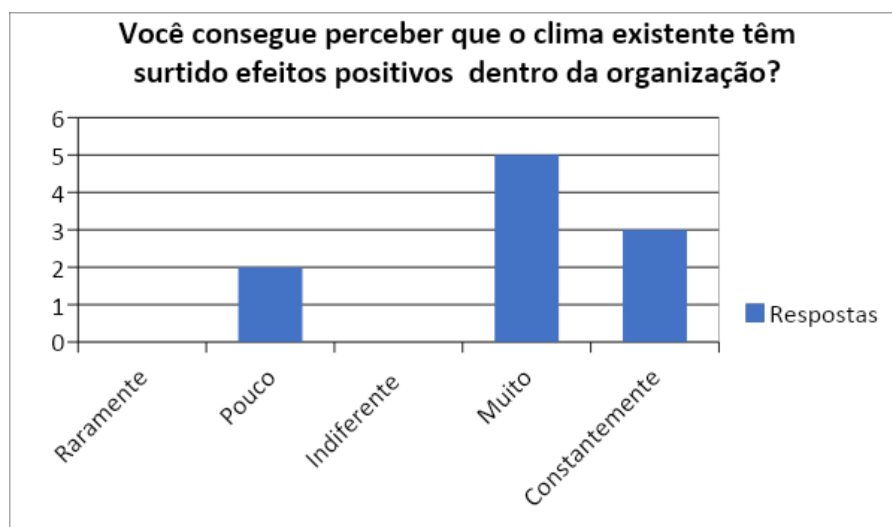
**Gráfico 6: nível dos efeitos negativos do clima organizacional.**



Fonte: dados da pesquisa.

O clima organizacional que ocorre na empresa surte efeito negativo de forma incipiente, tendo em vista que nenhum colaborador indicou respostas de escala de maior intensidade, como “muito” e “constantemente”. Logo, se colocarmos os respondentes de “raramente” e “pouco” obtém-se seis colaboradores que seguem essa visão, o que representa a maioria do universo da pesquisa, fator que merece atenção dos gestores para que esse cenário se estabeleça e não haja um retrocesso na visão desses funcionários.

O item que mostra a perspectiva do clima produzir efeitos positivos está representado no gráfico 8. Conforme a exposição dos dados, os funcionários responderam que o clima estabelecido na organização se mostra “muito” favorável a surtir efeitos positivos, e três sinalizam essa realidade como “constantemente”, somente dois colaboradores informaram que o clima “pouco” gera um ambiente positivo.

**Gráfico 7: nível dos efeitos positivos do clima organizacional**

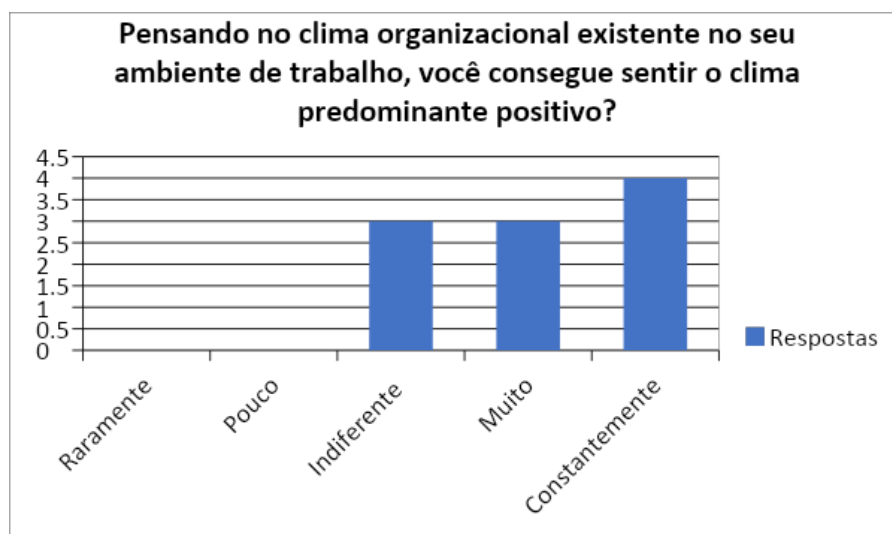
Fonte: dados da pesquisa.

Percebe-se que os dados não seguem o mesmo padrão de respostas do gráfico anterior (gráfico 7). Os seis funcionários que indicaram o clima organizacional com raros e poucos efeitos negativos, nesse item, sobre os impactos positivos, surgem com outras perspectivas apontadas pelos mesmos, por exemplo, quem se colocou como “indiferente”, na questão anterior provavelmente nesse item tenha se manifestado com alguma outra visão, até porque não houve isenções.

Fica claro, através dos dados coletados, uma ascendência à positividade dos efeitos. Nota-se com isso que a verificação dos efeitos positivos gerou mais participação dos entrevistados do que quando se verificou os efeitos negativos. De acordo com, o modelo de causa e efeito de Luz (2012) que versa sobre os fatores-causa que determinam o clima, a organização está direcionada a produzir consequências mais positivas. Essa realidade é explicada pela frequência maior no caso da percepção dos colaboradores em enxergar os efeitos positivos que surgem na empresa através do clima existente.

Sobre o clima, mas agora focando no estilo que predomina dentro da organização. A partir disso, os resultados adquiridos mostram a predominância do clima positivo com quatro manifestações para “constantemente” e três para “muito”. Mais uma vez, se revelou colaboradores que mostraram-se indiferentes a questão, sendo correspondentes por três.

**Gráfico 8: nível de predominância do clima organizacional.**



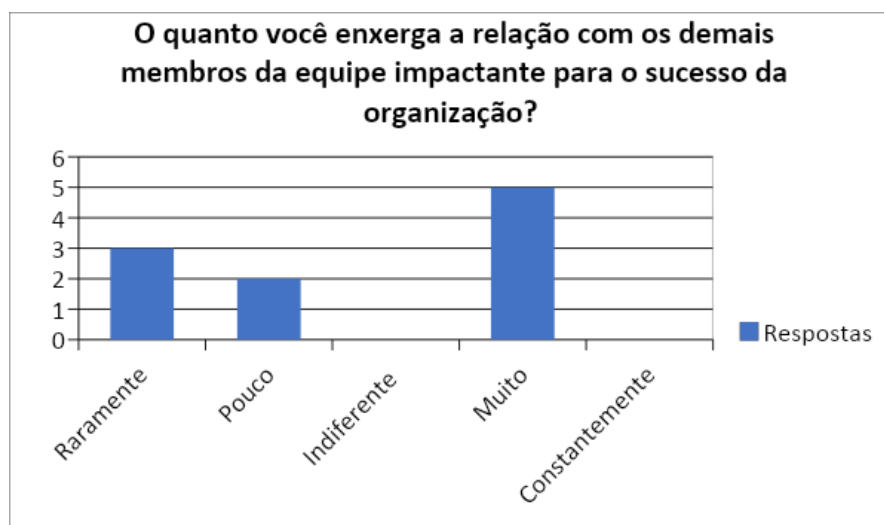
Fonte: dados da pesquisa.

Segundo os dados coletados, nessa questão da positividade do clima é visível a predominância da concordância dos colaboradores com esse aspecto. Ainda que existam colaboradores que não expressam suas opiniões, a maioria respondeu como muito e constantemente o nível positividade do clima organizacional o que pode representar a realidade dentro da organização. Tal circunstância pode evidenciar que a organização trabalha no sentido que produzir e quem sabe manter o clima favorável dentro da organização.

Cabe ponderar que o fato de colaboradores responderem com indiferença para este tópico do questionário é algo ser percebido pela organização. Entender a abstenção desses colaboradores, e como eles enxergam o próprio ambiente de trabalho são pontos essenciais para que se tenha uma visão completa do desenvolvimento da organização nesse sentido.

A abordagem sobre como os colaboradores percebem a relação com seus colegas, no sentido de que gere impacto para o sucesso da organização foi outro elemento do questionário. Desse modo, os dados coletados apresentados na figura 10 expressam que essa realidade dentro existe, pois cinco colaboradores indicaram que como “muito”, os demais apontaram “raramente” e “pouco” com três e duas respostas, respectivamente.

**Gráfico 9: nível de relação que gere sucesso para a organização.**



Fonte: dados da pesquisa.

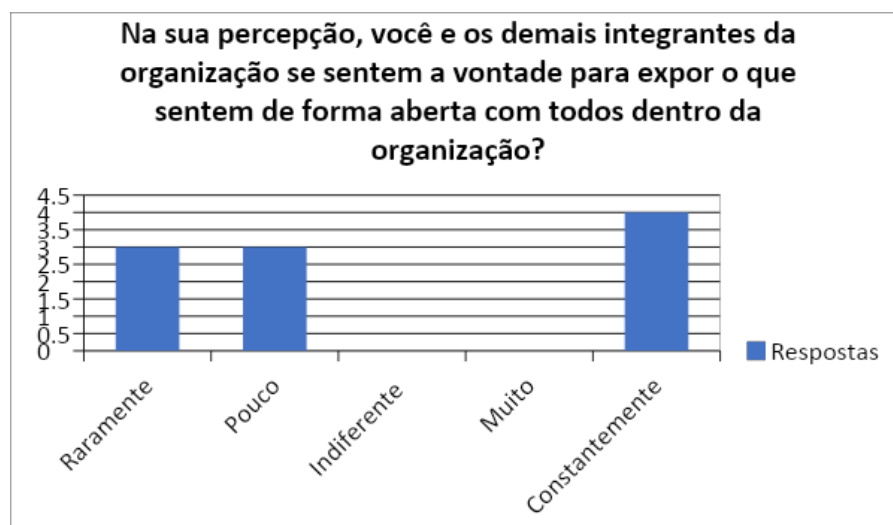
É importante destacar que, o clima que se manifesta na organização é um dos elementos que podem levar o sucesso da mesma, mas ele por si não se constitui como um elemento primordial para este fim. No entanto, a maneira como a relação entre os funcionários possuem, no caso os entrevistados, podem influenciar em outros fatores que viabilizam um desenvolvimento da organização que gera resultados, e assim o sucesso da organização.

Esclarecendo isso, caso um funcionário sinta que sua equipe e seu ambiente de trabalho produza bons resultados, conseqüentemente ele se sentirá estimulado a atingir esse patamar de resultados, fato baseado na visão de Luz (2012) sobre como os resultados influenciam no clima.

Nesse sentido os dados que foram coletados nesse quesito revelam a organização exerce um bom caminho dos seus membros para a obtenção de resultados profícuos. Mas vale ressaltar que, ainda se tem um grupo de colaboradores que acreditam essa situação se dá com menos frequência.

Por fim, o último mediou o nível de abertura dos colaboradores para expressar os seus sentimentos na rotina de trabalho. Dos dez participantes entrevistados, quatro sentem-se “constantemente” abertos a expor o que sentem, dentro da organização, três alegaram um nível “pouco” e três também informaram como “raramente” sobre esse ponto do estudo.

**Gráfico 10: nível de percepção sobre exposição de sentimentos dos colaboradores.**

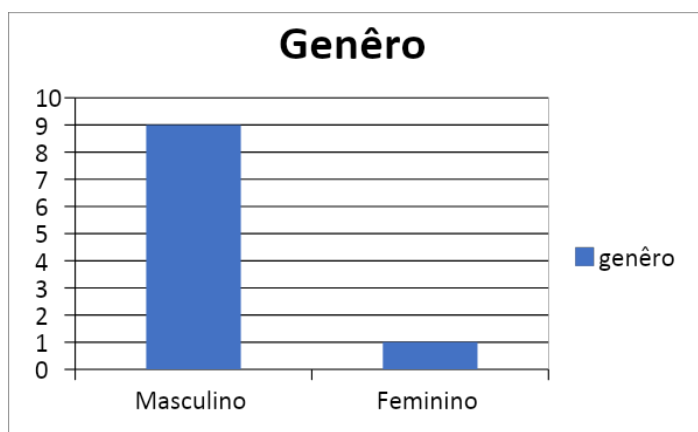


Fonte: dados da pesquisa.

Nesta verificação dos dados, observa-se que, o grau de abertura dos funcionários expressarem seus sentimentos é variável. O que se extrai desse contexto, e se se comparar os dados do gráfico 6, que trata sobre a aceitação da opinião, pode-se entender que a organização pode está isolando as relações. Com base na visão de Gondim e Silva (2014) que relata ao papel da liberdade de expressão dos colaboradores, cabe aos gestores identificar, se as questões mais pessoais e comportamentais estão criando barreiras na organização, que estejam limitando a exposição do que os funcionários sentem.

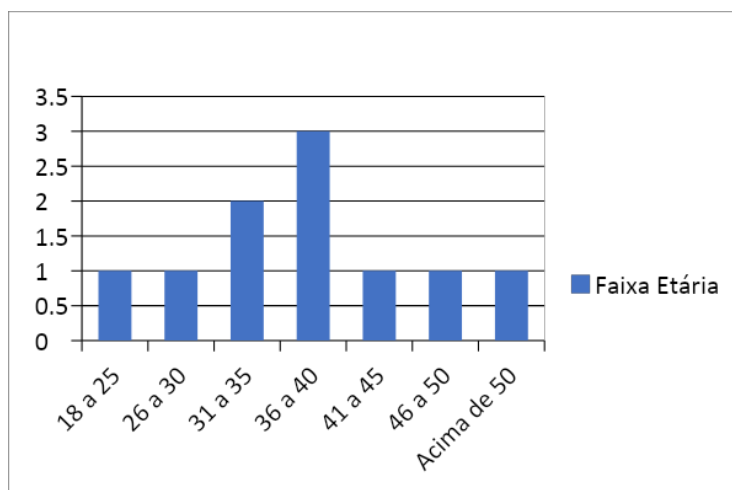
A constatação dessa situação é um agravante para a consolidação do clima mais favorável na organização. Por esta razão que medidas que criem um diálogo entre os funcionários, as equipes, os setores e na relação com os subordinados é vital para conceber qualidade de vida dentro da organização, pois como elencou Coda (1997) como a comunicação em todos os níveis organizacionais é uma variável fundamental no desenvolvimento organizacional.

Por fim a pesquisa coletou os dados dos colaboradores, reunindo as informações a cerca do gênero e da idade (faixa etária). Os dados seguem representados nos gráficos 11 e 12. Com base nessas informações os dados mostram que empresa é composta majoritariamente por funcionários do gênero masculino, sendo 9 e apenas 1 uma funcionária pertencente ao gênero feminino.

**Gráfico 11:** perfil dos colaboradores segundo o gênero.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às faixas etárias o gráfico 12 demonstra que há uma distribuição do quadro de funcionários com idades variadas nas escalas estabelecidas. Nota-se que o perfil segundo a idade tem uma maior representatividade de colaboradores entre 31 a 35 (2 funcionários) e 36 a 40 (3 funcionários), isso corresponde a 50% do quadro de funcionários, cabe mencionar.

**Gráfico 12:** perfil dos colaboradores segundo a idade.

Fonte: dados da pesquisa.

De modo geral, e com base no que foi coletada pelos resultados do questionário, a organização apresenta um cenário, marjitoriamente para o clima favorável. Nesse sentido, a maioria das respostas indicam que o clima que está sendo construído na empresa é visto por características que elevam esse ambiente

favorável, seja a aceitação, a satisfação e o comprometimento dos membros da organização ou outros elementos que constam no modelo de Chiavenato (2005).

Segundo esse modelo do autor supracitado e dos resultados obtidos, mesmo a configuração do clima ser favorável existe o papel da empresa identificar quais os fatores que levam a isso. Inclusive para identificar a configuração oposta a essa realidade.

Apoiado nesse resultado, também se verificou uma proximidade do clima organizacional está muito próxima do clima neutro, isso pelo fato se existir um tendência aos se colocarem como indiferentes às aspectos que poderiam apresentar uma opinião mais sólida. Em apenas três perguntas não houveram abstenções dos colaboradores, e além disso em algumas questões o índice de respostas com indiferença pode ser considerado alto ou alarmante.

A respeito dessa observação, a classificação neutra proposta por Chiavenato (2005) há um claro afastamento e descomprometimento dos colaboradores com seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, essa classificação está próxima da realidade da organização, algo que ficou tácito nas respostas coletadas que se posicionaram com indiferença. A organização estudada inserida nesse clima neutro pode serem marcadas por condutas que apresentem falta de ânimo, desinteresse e a própria indefinição ou os outros comportamentos presente no modelo do autor.

No tocante dos esforços, que devem ser efetuados não pela própria gestão, como também pelos subordinados da organização, deve-se buscar a conversão daqueles que não estão de acordo com o clima favorável. Uma tarefa que exige a criação de métodos e estratégias que acessem os funcionários nas dimensões que determinam o clima.

## **5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar o clima organizacional segundo a percepção dos funcionários da empresa Campos Tour Viagem, resultando na predominância do clima positivo e favorável ao ambiente de trabalhador. Então se avalia que a empresa desenvolve mecanismos que oportunizam comportamentos e fatores para o clima ser configurado como favorável.

Ademais, a organização avaliada demonstra um ambiente de trabalho propício à motivação do quadro de colaboradores e que há uma tendência da mesma ao desenvolvimento da satisfação destes colaboradores, impactando positivamente no ambiente de trabalho. Essa realidade é vista, no estímulo ao cultivo das relações que ocorrem entre os colaboradores, fato que é determinante para que o clima na organização produza mais consequências positivas do que negativas.

Percebeu também, com os resultados óbitos, que a organização tem uma propensão dos colaboradores para isenção, dado a quantidade de respostas indiferentes tidas. Fato que chama atenção e coloca a organização próxima com um clima organizacional neutro, sendo um dado que deve ser analisado pelos gestores. Bem como os resultados que demonstram cenários de negatividade, encontrados em casos como da percepção sobre como funcionários se sentem limitados para expressar seus sentimentos, visto nas respostas coletadas.

O clima organizacional é assunto que traz uma abordagem complexa, dado os inúmeros componentes que a constituem. De fato, estudos e pesquisas debruçados em destrinchar essa complexidade podem investir outras linhas de pesquisa. A exemplo disso, analisar como as pesquisas de clima organizacional são elaboradas e são aplicadas nas organizações para que haja uma maior dimensão dessa prática, é um forma de expandir o estudo.

Posto isso, espera-se que esse estudo traga uma visão capaz de gestores, e todos os níveis da empresa possam identificar os impactos e as consequências clima que predomina dentro da organização. Aliás, esse entendimento deve ser absorvido por todos os membros, não só pela gestão, pois o clima em uma empresa é exercido por todos os funcionários.

Então surgem questionamentos que servem para possíveis considerações desse tema. Tais como: quais seriam as razões que esses funcionários não sentem satisfeitos com a relação com os demais colaboradores? Porque existem funcionários que não se manifestam sobre a questão? Indagação necessária para os gestores entenderem como a qualidade do no ambiente de trabalho está sendo desenvolvida.

Recomenda-se, nesse sentido, que as próximas pesquisas possam abordar o clima de maneira específica. A luz disso, problemáticas de pesquisas podem

levantar dados a respeito do nível da motivação e satisfações, a influência da cultura organizacional com o clima, relações entre gestores e subordinados na configuração do clima e entre outras linhas de pesquisas. Recomenda-se também que a empresa Campos Tour Viagens efetive os bons resultados obtidos e aprimorando suas potencialidades, no sentido de melhorar o clima existente e visando trabalhar nos componentes que afetam o clima organizacional para sanar essas deficiências.

## REFERÊNCIAS

ALDERFER, C. P. **An empirical test of a new theory of human needs.** Organizational Behavior and Human Performance, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.

ALMEIDA, I. C. **A influência do líder no Clima Organizacional.** 2014, 56. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnólogo em Comunicação Institucional) Universidade Federal do Paraná, 2014 .

ÁLVARES, M. (2021). **Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS,** licensed under CC BY-SA 4.0.

CAMPBELL, J. P. et al. **Managerial behavior, performance and effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1970.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_ **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_ **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição, 2006.

\_\_\_\_\_ **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7.ed. Barueri: Manole, 2009.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas. p. 94-107, 1997.

DIÓGENES, L. **Clima Organizacional dos Correios.** 2015. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Estadual do Ceará-CE, Jaguaribe, 2015.

EVANS, M. G. **Organizational behavior:** the central role of motivation. Journal of Management, v. 12, n. 2, p. 203-222, 1986.

FALLER, B. **Motivação no Serviço Público:** um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano**: da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.  
\_\_\_\_\_ **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 (ed). São Paulo: Atlas, 2002.

Gondim, S.; Silva, N. **Motivação no trabalho**: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2014.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**/ James Hunter C; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. - Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANFER, R. The many faces of self-control, or behavior modification changes its focus. In: STUART, R. B. (Ed.). Behavior self-management. NewYork: Brunner/Mazel, 1977. p. 1-48.

KAHALE, F. Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional. **Instituto MVC**. São Paulo, 2003. Disponível: <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>. Acesso em: 04 de Jun. 2022.

KOYS, D.; DECOTIIS, T. **Inductive measures of psychological climate**. Human Relations, n. 44, v.3, p. 265-285, 1991.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.  
\_\_\_\_\_ **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, E. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

MORETI, R. Por que e como fazer uma pesquisa de clima organizacional. Blog runrun.it. Juiz de Fora, 2016. Disponível: <[www.blog.runrun.it](http://www.blog.runrun.it)>. Acesso em: 03 de jun. 2022.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLINS, LAURIE. J. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional**. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia-USP, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PINTO, J. **Impacto de características pessoais, comprometimento e clima organizacional no desempenho**: estudo de caso em uma empresa de tele-atendimento. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

PRODANOV, C. & FREITAS, E. (2013) **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale,

PUENTE-PALACIOS K.; FREITAS, I. A. **Clima Organizacional**: uma análise de sua definição e de seus componentes. Revista o&s - v.13 - n.38 - Jul/Set - 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração, n. 37, v.3, p. 96-104, 2002.

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

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALANOVA, M.; HONTANGAS, P.; PIERÓ, J. M. Motivation laboral. In: PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. **Tratado de psicología del trabajo**. Madrid: Síntesis, 1996. v. 1. p. 215-249.

SILVA, A. **Metodologia da pesquisa** / Airton Marques da Silva. – 2.ed. rev. – Fortaleza, CE: EDUECE, 2015.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOUZA, V. S.; NASCIMENTO, L. V. **Clima Organizacional**: desenvolvimento, aplicação e avaliação de uma pesquisa de clima. Revista Vianna Sapiens, n. 7 v. 2, 2017.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, G. **Clima Organizacional**: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. IV SEGet-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2007. Disponível em: [[http://www.aedb.br/anaisseget07/arquivos/gp/439\\_clima](http://www.aedb.br/anaisseget07/arquivos/gp/439_clima)]. Acesso em: 2 de Junho de 2022.

THIERRY, H. **Motivation and satisfaction**. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J. Handbook of work and organizational psychology. 2nd ed. London: Psychology Press, 1994. v. 4. p.253-289.

TOMEI, P. A.; Braunstein, M. L. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana São Paulo: Makron, 1994.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, C. et al. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, L. et al. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

**APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO COM COLABORADORES E LÍDER DA EMPRESA CAMPOS TOUR VIAGENS – ENTREVISTA ONLINE**

A entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica, que tem como tema: CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES NA EMPRESA CAMPOS TOUR VIAGENS, com a finalidade de conclusão de curso da aluna Franciara do Nascimento Campos, graduanda bacharel em Administração pela UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no semestre de 2022.1. Conto com a colaboração de todos que a esse questionário se dispuseram a responder.

Assinale as alternativas de 1 a 5, onde 1 é pouco, 2 é raramente, 3 indiferente, 4 é muito e 5 é constantemente.

Você se sente motivado na empresa que você atua?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Você se satisfeito com as atividades realizadas em sua função dentro da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Você se sente satisfeito com a sua relação com os demais colaboradores dentro da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Sobre a sua interação dentro da organização ( com o seu gestor ou colaborador) você se sente motivado a cultivar essa relação?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Na sua percepção em relação a tomada decisão na organização, você percebe que a sua opinião é levada em consideração ? (Pelo gestor ou demais colegas)

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Você consegue perceber que o clima existente têm surtido efeitos negativos dentro da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Você consegue perceber que o clima existente têm surtido efeitos positivos dentro da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Pensando no clima organizacional existente no seu ambiente de trabalho, você consegue sentir o clima predominante positivo?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

O quanto você enxerga a relação com os demais membros da equipe impactante para o sucesso da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Na sua percepção, você e os demais integrantes da organização se sentem a vontade para expor o que sentem de forma aberta com todos dentro da organização?

1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )