



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Clima Organizacional
um estudo de caso no Restaurante XYZ

Mayara Souza da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.



Mayara Souza da Silva

Clima Organizacional

Análise do grau de satisfação dos funcionários do Restaurante XYZ

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Patrícia Ítala Ferreira

Rio de Janeiro
Novembro de 2019.

“Se você está atravessando o inferno, não pare de atravessar”
Winston Churchill

Agradecimentos

À minha orientadora, pela paciência e ensinamentos valiosos. À minha família, principalmente minha mãe, por compreender minha ausência. À minha irmã por sempre me incentivar, independente da distância. Ao meu marido, por estar sempre ao meu lado me apoiando e por ter aprendido a fazer comida e lavar roupa, para que eu não desviasse a atenção nesta reta final.

Resumo

Silva, Mayara Souza. Clima Organizacional: Análise do grau de satisfação dos funcionários do Restaurante XYZ. Rio de Janeiro, 2019. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O setor de restaurantes é um dos que mais movimentam a economia no Brasil, porém tem uma alta taxa de mortalidade. Muito disso se deve aos altos custos com mão de obra, custos operacionais e encargos sociais. Além disso, altos índices de rotatividade e absenteísmo oneram ainda mais o custo das empresas, além de impactar no clima organizacional. Assim sendo, o objetivo deste trabalho foi desenvolver e aplicar uma pesquisa de clima organizacional, via formulário, e calcular os índices de *turnover* e absenteísmo do restaurante foco do estudo para tentar identificar como é o clima organizacional. Os resultados obtidos de forma quantitativa e qualitativa foram expressivos, porém não conclusivos, dando indícios que há espaço para melhoria do clima na empresa em questão..

Palavras-chave

Clima organizacional; rotatividade; absenteísmo; restaurantes

Abstract

Silva, Mayara Souza. Organizational Climate: Analysis of the satisfaction level of Restaurante XYZ employees. Rio de Janeiro, 2019. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The restaurant sector is one of the busiest in Brazil, but it has a high mortality rate. Part of this is due to high labor costs, operating costs, and social charges. In addition, high turnover rates and absenteeism further burden companies' costs, as well as impacting the organizational climate. Thus, the objective of this work was to develop and apply an organizational climate survey, via form, and to calculate the turnover and absenteeism rates of the study focus restaurant to try to identify how the organizational climate is. The results obtained quantitatively and qualitatively were expressive but not conclusive, giving evidence that there is room for climate improvement in the company in question.

Key-words

Organizational climate; turnover; absenteeism; Restaurants

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Problema	2
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Clima Organizacional	4
2.1.1. Clima organizacional e seus indicadores	6
2.1.1.1. <i>Turnover</i> ou rotatividade	6
2.1.1.2. Absenteísmo	10
2.1.2. Pesquisa de clima organizacional	11
2.1.2.1. Etapas da pesquisa de clima	12
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1. Tipos de pesquisa	14
3.2. Etapas de coleta de dados	14
3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	15
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	16
3.5. Limitações do Estudo	17
4 Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. A Empresa	18
4.2. Descrição e Análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional	18
4.2.1. Dados demográficos	19
4.2.2. Trabalho Realizado	23
4.2.3. Benefícios	24
4.2.4. Salário	26

4.2.5. Gestão	27
4.2.6. Treinamento e desenvolvimento	29
4.2.7. Relacionamento interpessoal	31
4.2.8. Valorização dos funcionários	33
4.2.9. Imagem da empresa	35
4.2.10. Fatores motivacionais e desmotivadores	36
4.2.11. Índice Geral de Satisfação (ISG)	37
4.3. Cálculo dos indicadores de rotatividade e absenteísmo	38
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	40
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	41
6 Referências Bibliográficas	42
Apêndice 1 – Formulário de pesquisa	44

Lista de figuras

Figura 1: Cálculo do índice de absenteísmo.....	10
Figura 2: Principais características das técnicas de pesquisa de clima organizacional	13
Figura 3: Sexo.....	19
Figura 4: Idade	19
Figura 5: Estado civil.....	20
Figura 6: Cargo	20
Figura 7: Turno de trabalho	20
Figura 8: Tempo de trabalho na empresa.....	21
Figura 9: Possui filhos?	21
Figura 10: Escolaridade	22
Figura 11: Você gosta do trabalho que faz?	23
Figura 12: O seu trabalho proporciona um sentimento de realização profissional?	23

Figura 13: Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?	24
Figura 14: Quais benefícios a empresa oferece atualmente?	25
Figura 15: Escolha 3 benefícios que trariam mais satisfação para você, se concedidos pela empresa	26
Figura 16: De acordo com o trabalho que você faz, você está satisfeito com seu salário.....	26
Figura 17: Comparando com o mercado de trabalho, estou satisfeito com meu salário.....	27
Figura 18: Os empregados são tratados com respeito independentemente de seus cargos?	28
Figura 19: Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?	28
Figura 20: Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização de seu trabalho?.....	28
Figura 21: Você se considera respeitado pelo seu supervisor imediato?.....	29
Figura 22: O treinamento que a empresa oferece o capacita a desenvolver de forma adequada o seu trabalho?	30
Figura 23: A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?	30
Figura 24: No meu setor, tenho um bom relacionamento interpessoal	31
Figura 25: De maneira geral, as relações interpessoais na empresa são boas?	31
Figura 26: O clima de trabalho da empresa é bom?	32
Figura 27: Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?.....	32
Figura 28: Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa?	32
Figura 29: Como você se imagina daqui a dois anos?	33
Figura 30: Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa	34
Figura 31: A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?.....	34
Figura 32: Você considera a empresa ética em suas ações?.....	35
Figura 33: Numa escala de 1 a 6, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?	35
Figura 34: Indique as 3 principais razões pelas quais você trabalha na empresa:	36
Figura 35: Indique os 3 principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho	36

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perguntas por variável.....	16
Tabela 2: Parâmetros para opções de resposta	17
Tabela 3: Resultado da variável Trabalho Realizado.....	24
Tabela 4: Resultado da variável Benefícios.....	25
Tabela 5: Resultado da variável Salário	27
Tabela 6: Resultado da variável Gestão.....	29
Tabela 7: Resultado da variável Treinamento e Desenvolvimento	30
Tabela 8: Resultado da variável Relacionamento Interpessoal	33
Tabela 9: Resultado da variável Valorização dos Funcionários.....	34
Tabela 10: Resultado da variável Imagem da empresa.....	35
Tabela 11: Índice Geral de Satisfação.....	37

1 O tema e o problema de estudo

Segundo dados da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), a abertura de novos restaurantes chega a 10% ao ano (SEBRAE, 2017), gerando cerca de 450 mil novas contratações todos os anos, sendo a maior parte para garçons, 250 mil. Mas apesar deste cenário aparentemente promissor, o setor tem altos índices de mortalidade. Dados da ABRASEL apontam que 35% dos restaurantes fecham as portas nos primeiros 2 anos de operação.

De acordo com o relatório de 2016 da Agência Nacional de Restaurantes (ANR), o setor faturou mais de R\$ 300 bilhões em 2015. Mesmo tendo sido registrada uma queda no percentual de crescimento desde então, o setor avançou e fechou 2018 com acréscimo de 3,5% em relação ao ano anterior.

A alimentação fora de casa é um mercado que atrai muitos empreendedores, principalmente pelo fato de ser considerada uma atividade de baixa complexidade, porém, o setor envolve uma operação extremamente complexa, com alta carga tributária e obrigações rigorosas quanto à segurança alimentar e demais exigências das agências reguladoras e órgãos governamentais (SEBRAE), além dos custos com mão de obra, pertinentes à maioria dos setores da economia.

Uma pesquisa do SEBRAE de 2017, que teve como alvo pequenos negócios que atuam no setor de alimentação fora de casa, apontou que dentre os custos operacionais, os mais impactantes são despesas com funcionários, seguidos despesas fixas (aluguel, água, luz, telefone) e encargos sociais.

Munidos destas informações sobre o setor de bares e restaurantes, este trabalho apresenta o caso de um restaurante, situado na zona norte da cidade do Rio de Janeiro, especializado em comida brasileira, servida em duas modalidades, *self service* e rodízio. O proprietário permitiu que a pesquisa fosse realizada e todos os dados divulgados, exceto a razão social do estabelecimento. Por este motivo, a empresa foi identificada como Restaurante XYZ, e, dentre todas as informações apresentadas, o trabalho manteve o foco em aspectos do clima organizacional relacionados a realização de uma pesquisa, à rotatividade e absenteísmo.

1.1.Problema

Praticamente todos os meses podem ser observadas algumas ocorrências, tanto de absenteísmo como de *turnover*, no restaurante XYZ. Luz (2003) afirma que uma alta rotatividade pode ser um indicativo de clima organizacional ruim, assim como o absenteísmo. Visto isso, esta pesquisa pretende responder à pergunta: Como é o clima organizacional no restaurante XYZ?

1.2.Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo é identificar como é o clima organizacional no restaurante XYZ por meio do desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional e da identificação dos indicadores de rotatividade e absenteísmo da organização nos últimos 12 meses.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Com a finalidade de alcançar os objetivos principais, alguns objetivos intermediários foram apontados. São eles:

- ✓ Identificar, na literatura, teorias e pesquisas que versem sobre clima organizacional, rotatividade e absenteísmo.
- ✓ Identificar os fatores que mais impactam no clima organizacional;
- ✓ Fazer o levantamento dos dados de frequência e atrasos e faltas da empresa para calcular seus indicadores de rotatividade e absenteísmo;
- ✓ Criar, com suporte bibliográfico, e aplicar uma pesquisa de clima organizacional.

1.4.Delimitação e foco do estudo

Apesar de se tratar de uma rede de restaurantes que possuem características semelhantes, a pesquisa apresentada foi realizada somente na unidade da Tijuca, entre os dias 17 e 26 de outubro de 2019. Já os dados de *turnover* e absenteísmo foram coletados apenas dos últimos 12 meses, de outubro de 2018 a setembro de 2019, da mesma unidade.

Este trabalho se limita a desenvolver, aplicar e divulgar os dados da pesquisa de clima organizacional e obter os índices de *turnover* e absenteísmo, realizados apenas na rede de restaurantes XYZ, na unidade Tijuca.

Para evitar distorções e influência de outras unidades, foram considerados elegíveis a participar da pesquisa somente os funcionários no exercício das atividades há, no mínimo, 15 dias na unidade da Tijuca e foram excluídos os funcionários temporariamente transferidos para outras unidades, bem como os que se encontravam afastados por motivos de saúde ou maternidade.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Segundo Robbins (2009), o interesse dos executivos quanto à satisfação no trabalho costuma se centrar nos seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários.

O estudo se mostra relevante para os gestores da própria empresa estudada, permitindo que elaborem estratégias quanto à melhoria do clima organizacional e adoção de procedimentos para acompanhar os indicadores apresentados. Além disso, a redução dos percentuais de *turnover* e absenteísmo podem contribuir para a redução dos gastos decorrentes de demissões (rescisões, multas, aviso prévio, processos), contratações (exames admissionais, uniformes e treinamentos).

Também há relevância para os empregados do restaurante, que poderão desfrutar de um ambiente de trabalho mais agradável, o que poderá influenciar positivamente sua produtividade e satisfação, melhorando sua qualidade de vida no trabalho.

Empresários e gestores de RH do setor também podem utilizar este estudo como base para desenvolver pesquisas de clima em suas empresas e comparar seus resultados com os obtidos nesta pesquisa.

E por fim, para a academia, pois este trabalho contribui com o aumento da quantidade de pesquisas de clima organizacional feitas em estabelecimentos com foco em alimentação, um setor que possui características particulares e poucos dados publicados.

2 Revisão de literatura

O objetivo deste capítulo é apresentar estudos sobre o tema proposto, revisando a literatura existente, sendo esta formada por teorias ou trabalhos embasados por elas (VERGARA, 2009), e discutir seus aspectos conceituais, servindo de base para a análise realizada.

Para este fim, foram trazidos os conceitos de Clima Organizacional e seus indicadores, incluindo a pesquisa de clima.

2.1. Clima Organizacional

O clima organizacional tem sido estudado já há algumas décadas. Em sua obra de 1978, Souza (p.143,144) traz a definição de Bennis (1972), que considera o “clima organizacional um conjunto de valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras”. Além do relacionamento interpessoal, alguns autores trouxeram outros aspectos, como cultura, tradição, motivação, etc., como por exemplo, para Katz e Kahn (*apud* Souza, 1978), o clima organizacional reflete conflitos interpessoais, tipos de pessoas existentes na empresa, processos de trabalho e leiaute físico, formas de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema.

A definição de Souza (1978, *apud* LUZ, 2003, p.29), consegue capturar a essência subjetiva do clima organizacional, relacionando-o com a cultura de forma bem esclarecedora:

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um "perfume", pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. [...]O clima é um fenômeno que resulta do jogo das variáveis culturais.

Chiavenato (2002) considera que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus funcionários, fazendo um paralelo entre motivação, clima e satisfação.

Uma definição que complementa a anterior é a de Ferreira (2013), que relaciona clima organizacional e motivação, afirmando que o clima é a

“qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento.

Para Luz (2003), clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários, refletindo o estado de ânimo e/ou o grau de satisfação dos funcionários desta.

Chiavenato (2002) traz ainda o conceito de ajustamento como sendo um estado de busca de satisfação das necessidades individuais, podendo ser estas fisiológicas, de segurança, sociais e/ou de autorrealização (sendo as duas últimas consideradas superiores), e atribui aos gestores grande responsabilidade na satisfação destas necessidades superiores, trazendo a importância de os líderes conhecerem estas necessidades e compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento dos indivíduos, e que esse ajustamento varia de pessoa para pessoa e ainda, a mesma pessoa, em momentos distintos. McClelland (1972, *apud* Gomes, 2002, p.97) corrobora com este pensamento afirmando que o clima organizacional é “determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização”.

Um outro fator importante a se considerar, porque influencia o clima e é influenciado por ele é a cultura organizacional.

Luz (2003), a partir da definição de outros autores sobre o que são clima e cultura organizacionais, infere que clima e cultura são fenômenos complementares, sendo o clima um fenômeno temporal, enquanto a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

Ferreira (2013), ratifica o conceito de Luz, afirmando que a cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares.

Estando os dois conceitos intimamente ligados entre si e com outros, como satisfação e motivação, é essencial que o clima organização seja constantemente estudado, para que os gestores de recursos humanos possam avaliar se as coisas estão fluindo como planejado ou se é necessário aparar as possíveis arestas, a fim de restaurar o equilíbrio.

Apesar de clima organizacional parecer um conceito subjetivo, existem algumas ferramentas utilizadas para medi-lo, como por exemplo, a pesquisa de clima organizacional e as entrevistas de desligamento, e existem também alguns indicadores que auxiliam no diagnóstico do clima organizacional, como os índices de *turnover* e absenteísmo.

2.1.1.Clima organizacional e seus indicadores

Luz (2003) classifica o clima organizacional como bom, prejudicado ou ruim. O clima bom é percebido através de atitudes positivas, que tornam o ambiente de trabalho agradável e produtivo, prevalecendo a confiança, alegria, entusiasmo e comprometimento. Por outro lado, um clima organizacional tido como prejudicado ou ruim, traz predominância de atitudes negativas, sendo percebido quando alguns fatores afetam negativamente o ânimo dos funcionários, gerando falta de motivação, desinteresse, conflitos, dentre outros problemas.

Existem alguns indicadores que podem dar “dicas” sobre o clima na organização. Luz (2003) afirma que estes indicadores não indicam as causas que mais afetam o clima organizacional, mas servem de alerta quando algo não está bem, ou o contrário.

Os indicadores mais conhecidos, segundo Luz (2003) são *absenteísmo* e o *turnover* ou rotatividade de pessoal, porém existem outros, como por exemplo, depredação das instalações da empresa, conflitos interpessoais ou interdepartamentais, desperdício de material, roubo, idas frequentes ao médico, programa de sugestões mal utilizado, greves e outros, mas para este trabalho vamos conceituar apenas *turnover* e *absenteísmo*.

Na sequência o *turnover* será explicado.

2.1.1.1.Turnover ou rotatividade

O termo rotatividade de pessoal é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, a relação entre o número de pessoas que são admitidas e demitidas da organização (CHIAVENATO, 2002).

Robbins (2005) define rotatividade como a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária.

Altos índices de *turnover* podem sair bem caros para a organização, mas não existem valores absolutos para avaliar este índice, devendo ser levados em conta diversos fatores, dentre eles o histórico da empresa, nível de qualificação dos cargos, ambiente externo, se as demissões são por iniciativa dos empregados ou da empresa e índices de empresas do mesmo setor.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o *turnover* voluntário, ou seja, quando o empregado pede demissão, está intimamente ligado à satisfação, pois eles afirmam que “trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir do que os satisfeitos”. Um outro motivo apontado pelos autores seria a criação de expectativas irreais no processo de recrutamento, fazendo com que a realidade diferente do que foi “vendido” na entrevista cause insatisfação e desmotivação.

Apesar de ser encarado como negativo, certo nível de rotatividade é desejável em todas as organizações, pois garante que a empresa se mantenha “oxigenada”, eliminando os funcionários que não se adaptam à cultura e/ou ao nível de desempenho desejado, trazendo novos profissionais do mercado (CHIAVENATO, 2002).

Existem algumas formas de medir a rotatividade e Chiavenato (2002) indica quatro, a serem utilizadas de acordo com o objetivo de cada estudo. São elas:

1 – Índice de rotatividade baseado nas entradas e saídas de pessoal:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal: } \frac{\left(\frac{A+U}{2}\right) \cdot 100}{EM}$$

Sendo:

A = Admissões de pessoal no período;

D = Desligamentos no período (independente do solicitante);

EM = Efetivo médio no período. É a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Este método calcula o valor percentual dos empregados que circulam na organização em relação ao seu número médio de empregados no período.

2 – Índice de rotatividade baseado apenas nas saídas:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal: } \frac{D \cdot 100}{EM}$$

Sendo:

D = Desligamentos no período (independente do solicitante);

EM = Efetivo médio no período. É a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Segundo Chiavenato (2002) esta equação é parcial e pode mascarar os resultados por não levar em consideração as entradas de pessoal, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

3 – Índice de *turnover* voluntário (empregado que pede demissão):

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal: } \left(\frac{U \cdot 100}{N_1 + N_2 + \dots + N_n} \right)$$

Sendo:

D = Desligamentos no período (independente do solicitante);

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = Somatório dos números de empregados no início de cada mês;

a = Número de meses do período.

Este é o cálculo que melhor atende quando o objetivo é acompanhar as causas e determinantes dos desligamentos voluntários. Chiavenato (2002) correlaciona baixos índices de rotatividade voluntária com empresas excelentes, enquanto altos índices de desligamentos voluntários se devem a uma precária política de recursos humanos, levando em consideração também aspectos da economia e política no período.

4 – Índice de rotatividade por departamentos ou seções:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal: } \left(\frac{\left(\frac{A+D}{2} \right) + R + T}{EM} \right) * 100$$

Sendo:

A = Admissões de pessoal no período;

D = Desligamentos no período (independente do solicitante);

EM = Efetivo médio no período. É a soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois;

R = Recebimento de pessoal por transferência de outros departamentos ou seções;

T = Transferências de pessoal para outros departamentos ou seções.

Este índice deve ser utilizado quando se deseja conhecer o fluxo interno de funcionários através dos vários departamentos e seções da empresa.

Vale ressaltar que o *turnover* é uma consequência e não a causa. É importante avaliar os índices de rotatividade, mas tão ou mais importante é conseguir descobrir a causa, principalmente quando os índices saem do controle da organização e trazem prejuízos de tempo e dinheiro. Uma das formas mais eficazes de identificar as causas da rotatividade são as entrevistas de desligamento. O objetivo desse tipo de entrevista é identificar pontos positivos e negativos da empresa, de sua gestão (lideranças) e de suas políticas e práticas de gestão de pessoas. (FERREIRA, 2013).

As entrevistas de desligamento podem ser aplicadas tanto para os empregados que solicitam sua demissão, como também aos que são demitidos pela empresa. Chiavenato (2002) se posiciona favorável a aplicar a entrevista a todos os desligamentos, independente de qual parte motivou a saída do empregado, “para que se possa desenvolver uma estatística completa sobre todas as causas do desligamento”. Ferreira (2013) elenca os principais pontos a serem abordados na entrevista de desligamento:

São pontos que podem ser abordados em uma entrevista de desligamento: o trabalho em si, remuneração, liderança, tipo de trabalho desenvolvido, relacionamento interpessoal, comunicação, desenvolvimento e oportunidades de progresso profissional, condições físicas no trabalho, se a demissão ocorreu por iniciativa do empregado ou do empregador e se o demissionário sai da empresa para ingressar em outra. (FERREIRA, 2013, p.61).

Além de conhecer os índices e entender as causas, é importante conhecer os custos da rotatividade de pessoal, para que a empresa possa se planejar e entender se o *turnover* está num patamar saudável, financeiramente falando, ou se vale a pena investir em melhores salários ou uma política de benefícios mais atraente, por exemplo, com a finalidade de reduzir os índices de rotatividade.

Robbins (2005, p.22) afirma que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”, e que esses custos são mais altos do que podemos suportar. Chiavenato (2002) classifica os custos decorrentes da rotatividade como primários, secundários e terciários. Os denominados primários são os que decorrem diretamente do desligamento e substituição do empregado, abrangendo os custos recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e treinamento e os custos rescisórios. Já os custos secundários são intangíveis e possuem características qualitativas, que incluem os reflexos na produção, atitude do pessoal, custos extra laborais (horas extras, aumento no tempo de produção etc.) e os custos extra operacionais. Além destes, Chiavenato (2002) relaciona os custos terciários com os efeitos colaterais que se sentem a médio e a longo prazo, como custos extra investimento e perda nos negócios.

Assim como o *turnover*, o absenteísmo é outro importante indicador a ser acompanhado pelas organizações, como mostrado no próximo item.

2.1.1.2. Absenteísmo

O absenteísmo, ou ausentismo, é definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho (ROBBINS, 2005). Chiavenato (2002) define como a soma dos períodos em que os funcionários estão ausentes do trabalho, seja por falta ou por atraso, devido a algum motivo intermediário.

Estudos citados por Lee e Eriksen (1990) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho (*apud* FERREIRA, 2013), e isto pode ficar mais evidente quando se faz um levantamento de suas principais causas, sendo estas frequentemente associados à baixos índices de satisfação.

Os principais motivos do absenteísmo segundo Chiavenato (2002) são: doença (comprovada ou não), motivos de caráter familiar, atrasos involuntários, faltas voluntárias, problemas financeiros, transporte, baixa motivação, supervisão precária da chefia e políticas inadequadas da organização. Conhecer e investigar as causas do absenteísmo são importantes para que a supervisão possa agir de forma a tentar minimizar estas ausências e atrasos.

Existem duas formas de calcular o absenteísmo na empresa, uma delas leva em consideração apenas a relação entre homens/dias de ausência e homens/dias de trabalho. Este método desconsidera os atrasos e ausências de meios dias. Já a segunda equação calcula esta mesma relação, porém em horas, em um período estabelecido, conforme figura 1. Em ambas as equações a empresa pode optar por considerar somente os funcionários em atividade normal (faltas e atrasos, justificados ou não), ou incluir os funcionários afastados por períodos mais longos, como férias e licenças de toda espécie (doença, maternidade, acidente de trabalho) (CHIAVENATO, 2002).

Figura 1: Cálculo do índice de absenteísmo

$$\text{Índice de absenteísmo}^1 = \frac{\text{n}^\circ \text{ de homens / dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho}} \times 100$$

$$\text{Índice de absenteísmo}^2 = \frac{\text{Total de homens / horas perdidas}}{\text{Total de homens / horas trabalhadas}} \times 100$$

Fonte: (CHIAVENATO, 2002, p.192)

Ferreira (2013, p.62), simplifica a fórmula e apresenta o cálculo abaixo:

Índice de absenteísmo (Ia): Ia = Nhp/NhP × 100

em que:

Nhp = Número de horas perdidas

NhP = Número de horas planejadas.

De toda forma, nem sempre o absenteísmo é ruim. Apesar de ter um impacto

predominantemente negativo, Robbins (2005) diz que existem algumas situações em que a empresa se beneficia da ausência do funcionário, como nos casos em que se afeta a produtividade ou mesmo para profissões que requerem alto nível de concentração, como cirurgiões e pilotos de avião, onde é melhor que eles faltem em caso de estafa ou qualquer outro motivo que possa prejudicar seu desempenho, pois nesses casos, o custo de um erro é grande demais e, muitas vezes irreparável. Mas estas são situações atípicas e, na maioria dos casos, o ideal é manter os índices bem baixos.

Tão importante quanto conhecer os índices de rotatividade e absenteísmo é entender que eles não são uma causa, mas o efeito de certos fenômenos que ocorrem na organização, e umas das ferramentas utilizadas para entender estas causas é a pesquisa de clima organizacional, conceituada no tópico a seguir.

2.1.2. Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional é ferramenta utilizada pelas empresas para mensurar o clima em determinado momento. Para Ferreira (2013), é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é feita, na maioria das vezes, através de questionários, formulários ou entrevistas, com questões que podem ser tanto qualitativas como quantitativas, correspondendo a fatores considerados mais relevantes, que segundo Gil (2007, p.273) são: “conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio”.

Ferreira (2013) complementa afirmando que a pesquisa de clima organizacional não deve ser feita apenas uma vez, devendo ser estabelecido um período padrão entre as edições, desde que haja um tempo mínimo suficiente para aplicar as ações corretivas, a fim de que sejam verificados na edição seguinte.

Contudo, quando uma empresa se empenha em medir seu clima organizacional, demanda a participação de seus colaboradores, e isto gera uma expectativa por parte deles. Por isso é importante que toda pesquisa tenha um objetivo bem definido e seus resultados sirvam de base para ações corretivas, sendo fundamental contar com o apoio da alta gestão, pois caso não haja qualquer ação no sentido de melhoria, pode causar ainda mais frustração em seus funcionários.

Para que a pesquisa tenha mais chances de ser bem-sucedida, ela precisa seguir algumas etapas, que podem ser conferidas no próximo item.

2.1.2.1. Etapas da pesquisa de clima

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento muito eficaz, quando bem elaborado. Para isso, é preciso seguir algumas etapas, com o intuito de obter máximo aproveitamento dos dados obtidos, além de apoio e engajamento dos próprios funcionários, principalmente da direção da organização.

Para Lima e Stano (2004, *apud* FERREIRA, 2013), o principal objetivo da pesquisa de clima é levantar informações que permitam melhorar as relações com funcionários, oferecendo boas condições de trabalho, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho. O desenvolvimento da pesquisa, segundo esses autores, deve contemplar: definição dos objetivos; definição de metodologia e técnica de coleta de informação; tabulação e análise estatística de dados; apuração e análise de resultados; elaboração do relatório final; divulgação dos resultados. (FERREIRA, 2013)

A implementação de uma pesquisa de clima usualmente contempla as etapas de: obtenção da aprovação e do apoio da direção, planejamento da pesquisa, definição das variáveis a serem pesquisadas, montagem e validação dos instrumentos de pesquisa, parametrização para tabulação das opções de respostas, divulgação/comunicação sobre a pesquisa, aplicação (coleta de dados), tabulação e emissão de relatórios, divulgação de resultados e definição dos planos de ação. (LUZ, 2003, p.71).

Além das etapas a serem seguidas, existem diversos instrumentos para se desenvolver uma pesquisa de clima organizacional, cada uma com seus prós e contras. Ferreira (2013) aponta como sendo os métodos principais o questionário, entrevista e o painel de debates.

Segundo Bowditch (1992, *apud* LUZ, 2003), os questionários de pesquisa são a técnica mais amplamente utilizada para coleta de dados na sociedade contemporânea. Esta técnica é mais barata que as outras, permite aplicação em larga escala e sem muitas barreiras geográficas. Frequentemente empregam nas perguntas do questionário a escala tipo do *Likert*, na qual o respondente emprega o que mais se aproxima de sua opinião, numa escala que varia de “concordo plenamente” e “discordo totalmente” (LUZ, 2003).

A entrevista é a técnica mais direta de todas e permite uma análise mais profunda e detalhada de cada situação, porém é um processo caro e que toma muito tempo (Bowditch, 1992 *apud* LUZ, 2002).

Outra técnica conhecida, segundo Ferreira (2013, p.76), é o painel de debates, que consiste em uma entrevista, onde se tem um entrevistador e de 5 a 8 entrevistados. Desta forma, é possível entender algumas questões em profundidade, mas em contrapartida perde-se o sigilo dos participantes (FERREIRA, 2013, p. 76). A figura 2 resume as principais características de cada técnica. Para conseguir extrair o máximo de informações de qualidade, algumas empresas mesclam estas técnicas, minimizando os aspectos negativos de cada uma, conseguindo um estudo mais completo do clima na organização.

Figura 2: Principais características das técnicas de pesquisa de clima organizacional

Questionário	Entrevista	Painel de debates
<ul style="list-style-type: none"> • Permite aplicação maciça, mesmo com dispersão geográfica dos respondentes. • Custo relativamente baixo. • É bem-aceito pelos respondentes. • Permite o uso de questões abertas ou fechadas. • Permite inclusão de perguntas cruzadas. • Exige clareza do vocabulário usado. • Deve ser testado e validado antecipadamente. • Permite o sigilo, o anonimato dos respondentes. • Permite aplicação eletrônica das perguntas. • Não exige espaço físico (local) apropriado para a obtenção das respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra o anonimato da pesquisa. • Método mais demorado e caro que o questionário. • Exige pessoas tecnicamente habilitadas para a condução das entrevistas. • Obtém respostas verbais e não verbais. • Aplicada normalmente em uma amostra da população. • Técnica mais subjetiva que o questionário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo especial de entrevista, com um entrevistador e vários entrevistados. • Mais econômico e menos demorado que a entrevista. • Permite a discussão dos assuntos, considerando diversos pontos de vista. • Quebra o anonimato da pesquisa. • Necessita de espaço físico adequado para a realização de entrevistas com os grupos de funcionários. • Aplicado normalmente em uma amostra de população. • Técnica mais subjetiva que o questionário.

Fonte: FERREIRA (2013, p.77)

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

O objetivo deste capítulo é informar ao leitor quais os tipos de pesquisa foram utilizados, a forma como foram obtidos os dados, como os dados foram tratados e as limitações do estudo.

3.1. Tipos de pesquisa

Para classificar a pesquisa, Vergara (2009) propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, pode ser considerada descritiva, “por expor as características de determinada população” (VERGARA, 2009, p.42); e explicativa, porque, com base na pesquisa descritiva, visa explicar os fatores que contribuem para os resultados obtidos.

Em se tratando de meios, pode-se considerar uma pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso, documental e participante. Bibliográfica porque foi feito um levantamento em livros, dissertações e artigos científicos, além de sites especializados no assunto. Pesquisa de campo porque se trata de “investigação empírica localizada no local onde ocorre o fenômeno” (VERGARA, 2009, p.43). Estudo de caso por se tratar de uma unidade específica dentro de um determinado grupo. Documental por considerar relatórios internos da empresa em questão para calcular indicadores de rotatividade e absenteísmo. Também pode ser considerada participante, visto que a pesquisadora integra o corpo de funcionários da empresa.

3.2. Etapas de coleta de dados

A coleta de dados se deu entre os dias 17 e 26 de outubro de 2019, através de aplicação de formulário, com 35 perguntas, sendo 20 estruturadas com escala estilo *Likert*, indo de 1 a 6, sendo 1 “concordo plenamente” e 6 “discordo plenamente”; 8 questões de múltipla escolha, com uma escolha possível, 3 questões com possibilidade de escolher múltiplas opções e 4

questões abertas. Deste total, 8 perguntas integravam a pesquisa socioeconômica e 27 a pesquisa de clima organizacional. Uma versão inicial do formulário foi aplicada a um grupo de teste de duas pessoas para verificar se o instrumento de pesquisa estava compreensível e adequado aos objetivos de pesquisa e, após esse teste, alguns ajustes foram feitos. O roteiro aplicado segue no Apêndice 1.

Diferentemente do questionário, que é respondido diretamente pelo público alvo da pesquisa, optou-se por utilizar um formulário, que foi aplicado pessoalmente pela autora, para possibilitar a participação de todos os funcionários. Grande parte dos respondentes possui baixa escolaridade e utilizar um questionário não seria viável.

De forma concomitante, foi solicitado à empresa que realiza as atividades de Departamento Pessoal para o restaurante XYZ, dados que permitissem o cálculo dos índices de absenteísmo e *turnover*.

3.3. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O restaurante XYZ unidade Tijuca, que será foco do estudo, conta com um total de 42 funcionários, sendo a equipe da cozinha formada por um chefe de cozinha, quatro cozinheiros, dois saladeiros, dois lavadores de louça, dois chapeiros. Além da cozinha a empresa tem dois copeiros e três churrasqueiros. No salão são sete atendentes, sete repositoras, cinco operadoras de caixa, duas recepcionistas, uma supervisora de salão e dois gerentes. Na parte administrativa, há uma supervisora administrativa e uma secretária. Foram selecionados para o estudo 31 funcionários incluindo gerente e chefe de cozinha, excluindo os proprietários e a supervisora administrativa, por ser responsável pela aplicação da pesquisa. Outros 10 funcionários não participaram da pesquisa pelos por conta de problemas tais como transferência para outra unidade, licença médica e maternidade.

Quanto aos setores, a unidade estudada possui seis: cozinha, copa, salão, reposição, churrasqueira e escritório, havendo necessidade de cooperação entre todos eles para que o serviço flua de forma satisfatória.

Além da pesquisa de clima organizacional, foram obtidos documentos fornecidos pela empresa que presta serviços de Departamento Pessoal, sendo dois relatórios: um contendo todas as faltas injustificadas e suspensões de

outubro de 2018 a setembro de 2019; e o outro contendo o número de contratações e demissões no mesmo período.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados da pesquisa de campo foram tratados de forma quantitativa, sendo tabulados e seus dados cruzados para um melhor entendimento dos resultados. O referencial teórico foi utilizado para uma melhor compreensão dos achados da pesquisa de campo. Como ferramenta para aplicação da pesquisa de clima foi utilizado o software *Google Forms*, que permite o preenchimento rápido das questões por parte do pesquisador e fornece relatórios e gráficos com os resultados. Além disso as respostas foram exportadas para o Excel, a fim de possibilitar o cruzamento de alguns dados.

A pesquisa documental utilizou os documentos fornecidos pelo departamento pessoal para calcular os índices de *turnover* e absenteísmo no período de 12 meses.

Para elaboração do formulário, foram utilizadas as seguintes variáveis: trabalho realizado, benefícios, salário, gestão, treinamento e desenvolvimento, relacionamento interpessoal, valorização dos funcionários, imagem da empresa e fatores motivacionais / desmotivadores. Para cada variável foram distribuídas as perguntas conforme tabela 1:

Tabela 1: Perguntas por variável

VARIÁVEL	PERGUNTAS
Trabalho realizado	9, 10 e 11
Benefícios	12, 13 e 14
Salário	15 e 16
Gestão	17, 18, 19 e 20
Treinamento e desenvolvimento	21 e 22
Relacionamento interpessoal	23, 24, 25, 26 e 27
Valorização dos funcionários	28, 29 e 30
Imagem da empresa	31 e 32
Fatores motivacionais / desmotivadores	33, 34 e 35

Fonte: Próprio autor (2019)

Para possibilitar um melhor entendimento das respostas obtidas, as questões com escala *Likert* foram parametrizadas de forma a indicar se a resposta significa “satisfeito” ou “insatisfeito”. Sendo assim, as questões 10, 11,

13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31 e 32 seguiram o parâmetro da tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Parâmetros para opções de resposta

Opção de resposta	Parâmetro
1 – Concordo plenamente	Satisfeito
2 – Concordo bastante	Satisfeito
3 – Concordo parcialmente	Satisfeito
4 – Discordo parcialmente	Insatisfeito
5 – Discordo bastante	Insatisfeito
6 – Discordo plenamente	Insatisfeito

Fonte: Próprio autor (2019)

3.5.Limitações do Estudo

A maior limitação para este estudo se deu por conta do baixo nível de escolaridade dos funcionários em geral, sendo o grau mínimo semianalfabetíssimo e o máximo, ensino médio completo. Por este motivo, as perguntas foram elaboradas de forma bem simples para garantir que a pesquisa fosse compreendida por todos os respondentes.

Um outro fator a ser considerado é que, pelo fato de o questionário ter sido aplicado pessoalmente pela pesquisadora, a identidade dos respondentes foi conhecida, podendo ter influência na veracidade das informações fornecidas, até mesmo devido ao fato da pesquisadora trabalhar na organização objeto do estudo. Alguns funcionários verbalizaram de forma direta e pessoal seu receio em responder o que pensavam verdadeiramente, por medo de sofrer algum tipo de represália. Dois deles chegaram a implorar para não serem demitidos, mesmo tendo a pesquisadora explicado que a pesquisa era anônima e meramente acadêmica e que os resultados não seriam apresentados para empresa.

Os funcionários temporariamente transferidos foram excluídos para não haver interferência do clima organizacional de outras unidades na pesquisa.

4Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em três seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. A Empresa

A empresa objeto deste estudo, Restaurante XYZ, está localizada no bairro da Tijuca, Zona Norte do Rio de Janeiro, e pertence a uma rede de cinco restaurantes. Sua especialidade é comida brasileira e oferece aos clientes duas modalidades de serviço: *self-service* com churrasco e *buffet* liberado (rodízio).

A primeira loja da rede foi inaugurada em 2002, no shopping Nova América, e em 2014 eram 4 unidades, sendo as outras nos shoppings Norte Shopping, Via Brasil e Shopping Tijuca. Neste mesmo ano os dois sócios se separaram e um ficou com a unidade do shopping Tijuca e o outro com as outras três. Desde a separação, e dentro de um horizonte de cinco anos, o sócio que ficou com três unidades fechou uma, a do Via Brasil, e o outro, que havia ficado somente com a da Tijuca, abriu mais duas unidades, West Shopping e Carioca Shopping.

A unidade da Tijuca foi inaugurada em 2008 e hoje atua na formação de grande parte dos profissionais que são alocados em outras unidades, possuindo os empregados com maior tempo na empresa. A unidade Tijuca conta com 42 empregados.

4.2.Descrição e Análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional

O formulário foi estruturado de forma que as oito primeiras perguntas fizessem referência à pesquisa socioeconômica, e a pesquisa de clima se deu a partir da questão de nº 9 até a nº 35.

A escala *Likert* foi utilizada com uma graduação de 1 a 6, onde cada número significa uma resposta, conforme abaixo:

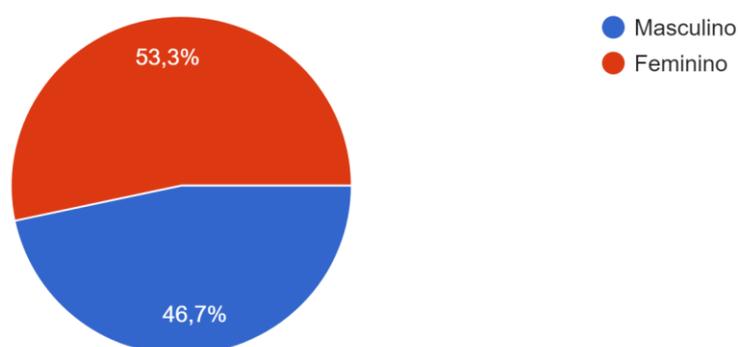
(1) Concordo plenamente

- (2) Concordo bastante
- (3) Concordo parcialmente
- (4) Discordo parcialmente
- (5) Discordo bastante
- (6) Discordo plenamente

4.2.1.Dados demográficos

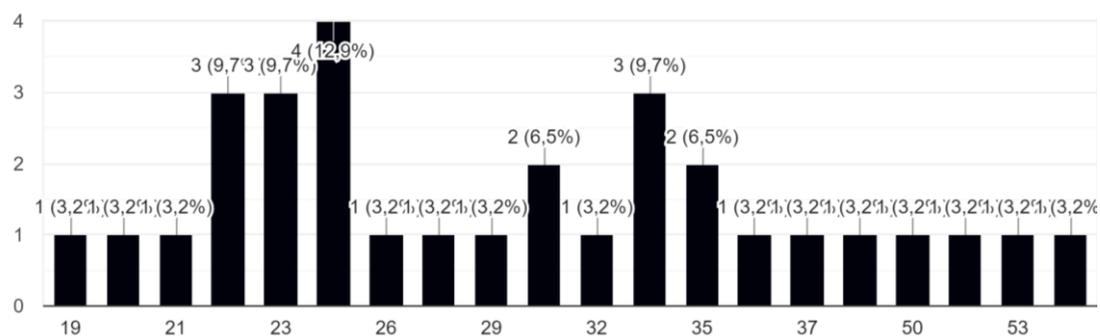
Os dados demográficos que compuseram a pesquisa socioeconômica foram: sexo, idade, cargo, turno, tempo de empresa, se possui filhos e escolaridade. Os resultados seguem nas figuras 3 a 10 a seguir:

Figura 3: Sexo



Fonte: Próprio autor (2019)

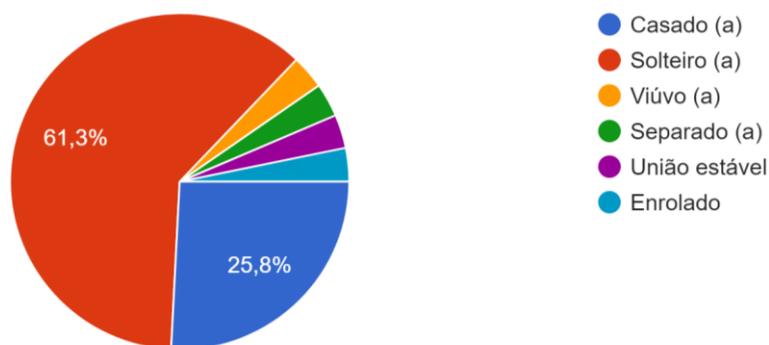
Figura 4: Idade



Fonte: Próprio autor (2019)

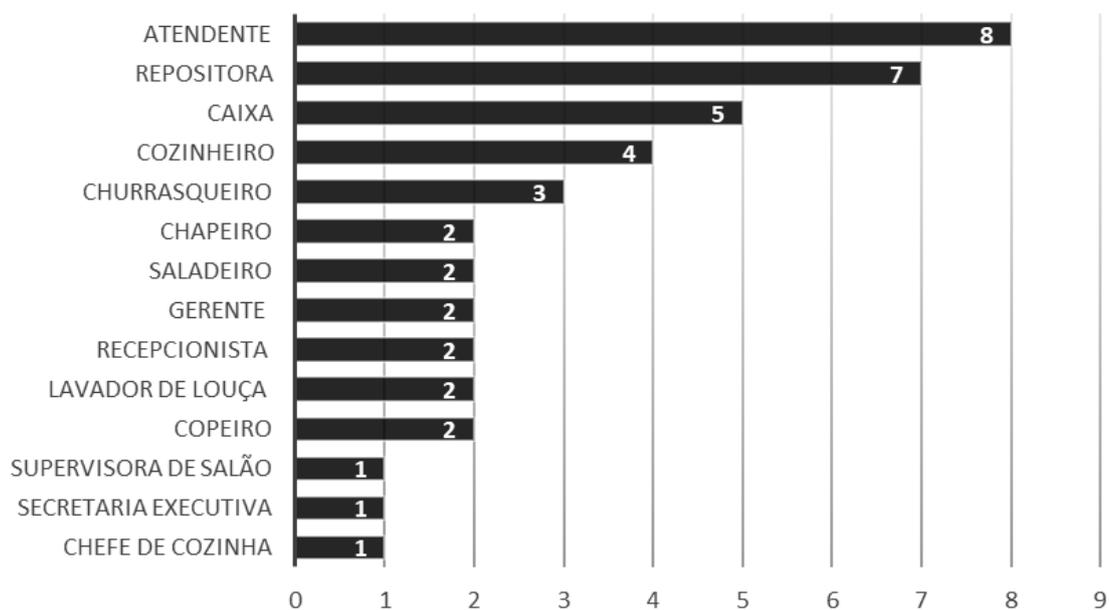
O respondente mais novo possui 19 anos e o mais velho, 55 anos. A faixa etária mais predominante dentre os respondentes é de 20 a 24 anos, com 12 indivíduos. Houve um com 19 anos, três entre 25 e 29 anos, seis entre 30 e 34 anos, cinco entre 35 e 39 anos, três de 50 a 54 anos e um com 55 anos.

Figura 5: Estado civil



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 6: Quantidade de funcionários por cargo

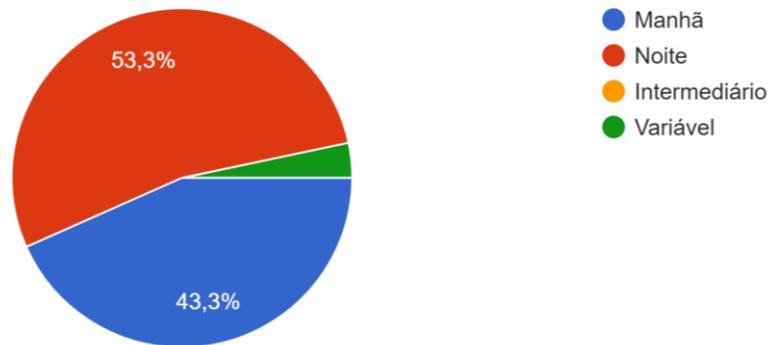


Fonte: Próprio autor (2019)

A figura 6 representa a quantidade de funcionários por cargo, sendo o maior número identificado de atendentes e repositoras. Só com esta pesquisa não há como afirmar que existe alguma relação, mas as funções mais numerosas também são as que mais apresentam *turnover*, segundo dados da

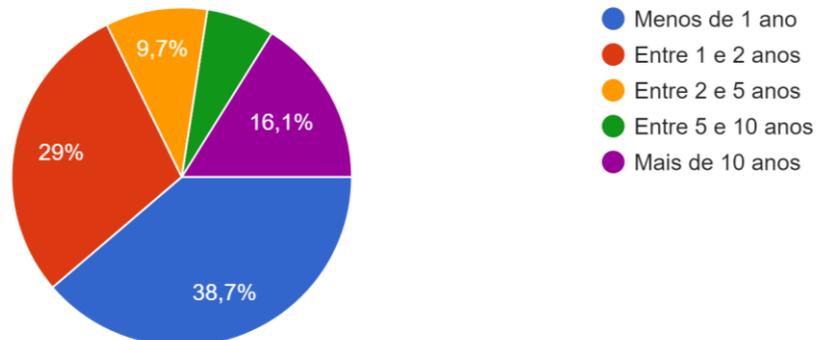
empresa, dos 32 demitido em 12 meses, 19 eram alguma dessas duas funções, representando quase 60% de todas as demissões.

Figura 7: Turno de trabalho



Fonte: Próprio autor (2019)

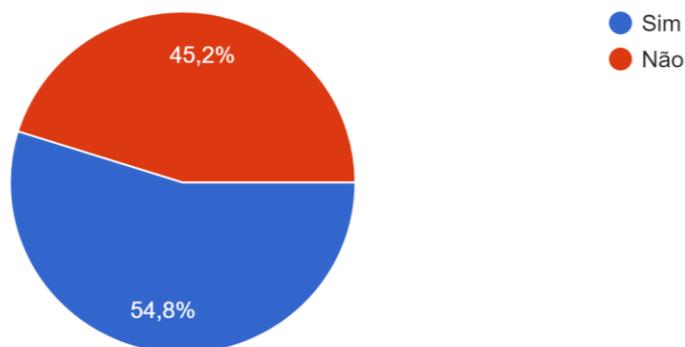
Figura 8: Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Próprio autor (2019)

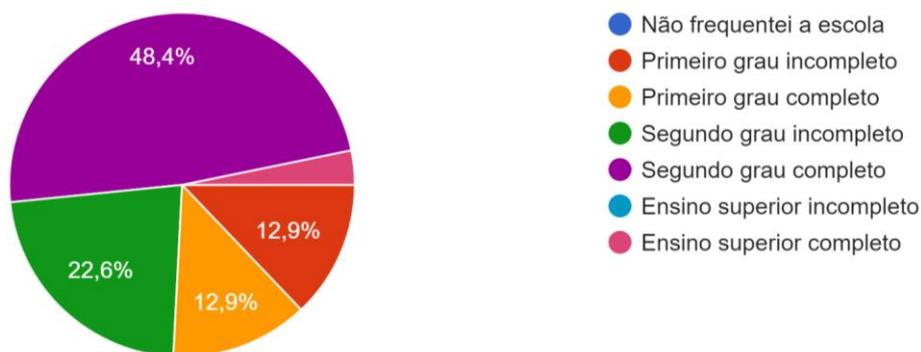
Observando os dados demográficos é possível extrair algumas informações relevantes, como por exemplo, cerca de 67% dos respondentes trabalha na empresa há menos de dois anos e desses, 38,7% do total têm menos de um ano de empresa. Esse número pode ser um indicativo de alta rotatividade e deverá ser confirmado com a identificação do índice de *turnover*.

Figura 9: Possui filhos?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 10: Escolaridade



Fonte: Próprio autor (2019)

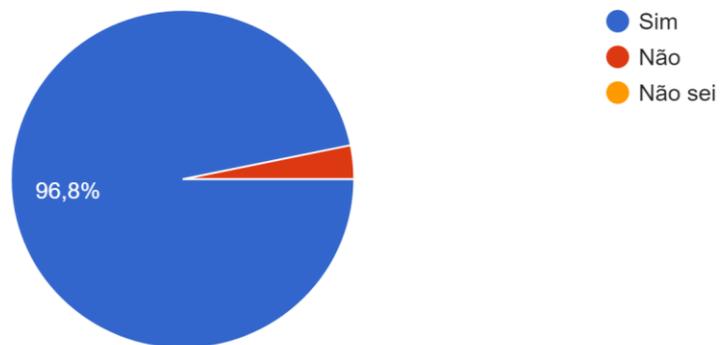
Um dado interessante é que as mulheres correspondem à maioria dos respondentes, com 53,3%, porém nenhuma delas ocupa um cargo na cozinha. Os setores de reposição e caixa são compostos unicamente por mulheres.

A maioria, 61,3%, se declara solteiro (a) e 54,8% possuem filhos. Quanto à escolaridade quase 50% declararam possuir o ensino médio completo, 22,6% dos entrevistados não completou o ensino médio, e empatados com 12,9% estão os que declararam ter ensino fundamental completo e os que não concluíram o ensino fundamental. Um colaborador declarou possuir ensino superior completo.

4.2.2.Trabalho Realizado

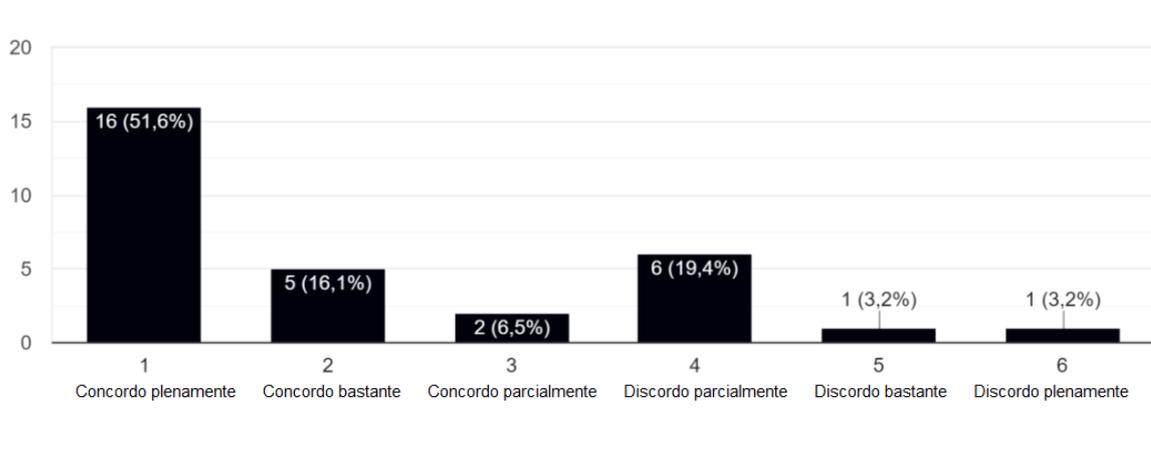
A primeira variável analisada refere-se ao trabalho realizado pelos funcionários, composta pelas perguntas, representadas pelas figuras 11, 12 e 13 a seguir:

Figura 11: Você gosta do trabalho que faz?



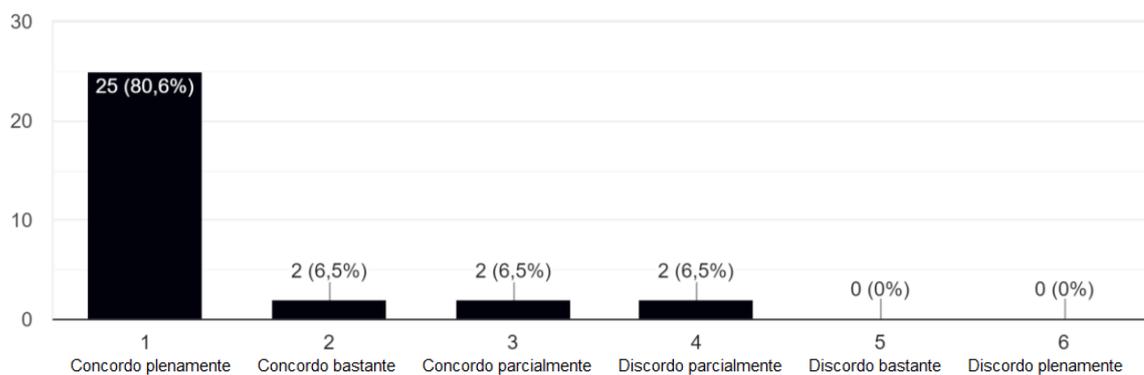
Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 12: O seu trabalho proporciona um sentimento de realização profissional?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 13: Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 3: Resultado da variável Trabalho Realizado

V1 - TRABALHO REALIZADO				
	P9	P10	P11	ISG
SATISFEITO	96,90%	74,19%	93,55%	88,21%
INSATISFEITO	3,10%	25,81%	6,45%	11,79%

Fonte: Próprio autor (2019)

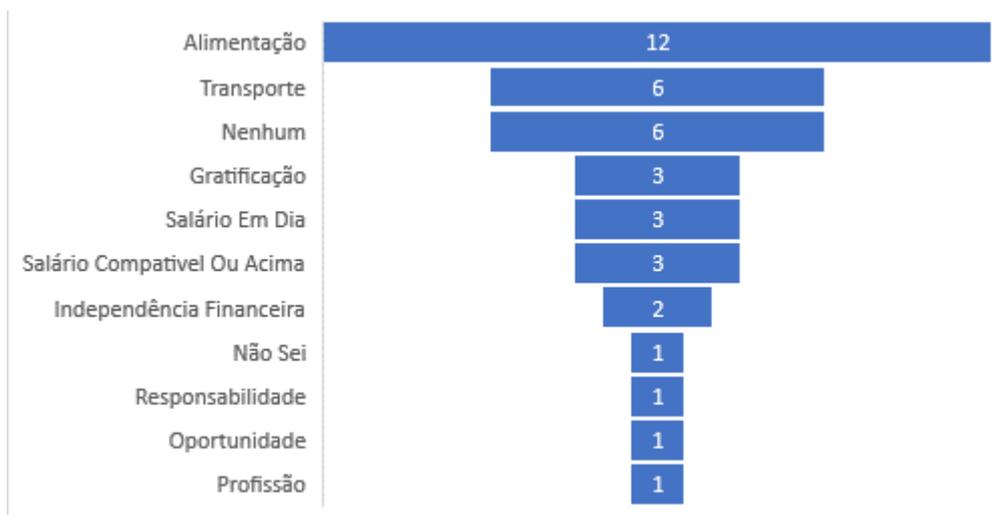
Segundo Luz (2003), a variável Trabalho Realizado é utilizada para avaliar adaptação dos funcionários ao trabalho, volume horário de trabalho, entre outras coisas. Para esta variável verificou-se um total de 88,21% de colaboradores satisfeitos (tabela 3). É possível observar, contudo, que a questão 10, sobre a realização profissional em relação ao trabalho, obteve o menor percentual de satisfação, o que indica que cerca de 25% dos pesquisados não se sentem realizados profissionalmente com o trabalho que desenvolvem. Isto pode se dever ao fato de que alguns respondentes disseram almejar crescimento profissional e ainda não se sentiam realizados. Em contrapartida, 96,90% dos respondentes afirmou gostar do trabalho que faz e 93,55% se sentem responsáveis por contribuir para o sucesso da empresa, um resultado bastante positivo para a variável estudada.

4.2.3. Benefícios

As questões relativas ao nível de satisfação com os benefícios foram três, uma pergunta aberta, uma com escala *Likert* e uma com possibilidade de múltiplas escolhas.

A primeira pergunta desta variável visava identificar quais benefícios os funcionários recebem da empresa. Os resultados encontram-se na figura 14:

Figura 14: Quais benefícios a empresa oferece atualmente?



Fonte: Próprio autor (2019)

Cerca de 22% afirmaram não haver nenhum benefício. Por outro lado, 38% identificaram alimentação como um benefício, pois o restaurante oferece alimentação no local e quase 20% responderam que vale transporte é um benefício. Cerca de 35% dos respondentes consideraram ter oportunidade, aprender uma profissão, receber o salário em dia, salários acima da média e independência financeira como benefícios oferecidos pela empresa, mesmo que estes não sejam considerados benefícios legais nem opcionais.

Apesar das respostas, vale informar que a empresa oferece todos os benefícios sociais exigidos por lei, como FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), 13º salário, férias remuneradas; vale-transporte, salário família, DSR (descanso semanal remunerado) e adicional noturno. Além destes, a empresa oferece alimentação no local e gratificação de natal.

A partir das respostas anteriores, foi perguntado o quão satisfeitos eles estavam com os benefícios oferecidos atualmente

Tabela 4: Resultado da variável Benefícios

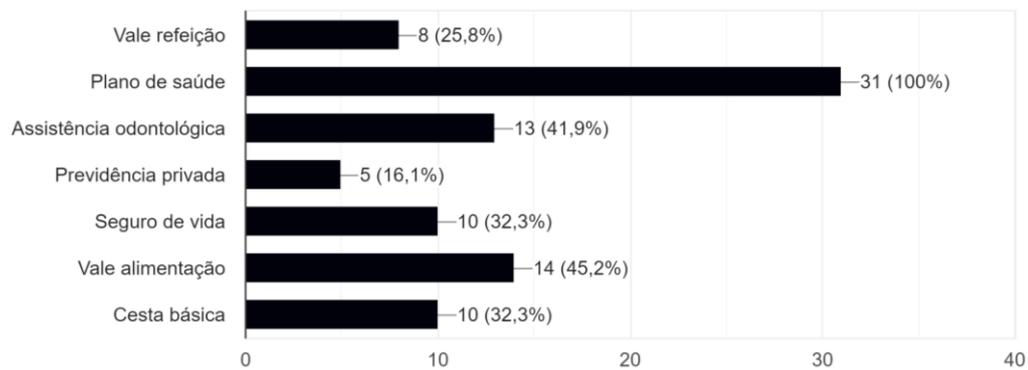
V2 – BENEFÍCIOS	
	P13
SATISFEITO	80,65%
INSATISFEITO	19,35%

Fonte: Próprio autor (2019)

Apesar de terem sido poucos os benefícios apontados, cerca de 80% declararam estar satisfeitos com os benefícios recebidos atualmente (tabela 4).

A terceira pergunta questionava quais benefícios trariam maior satisfação, caso a empresa oferecesse, e o resultado pode ser verificado na figura 15:

Figura 15: Escolha 3 benefícios que trariam mais satisfação para você, se concedidos pela empresa



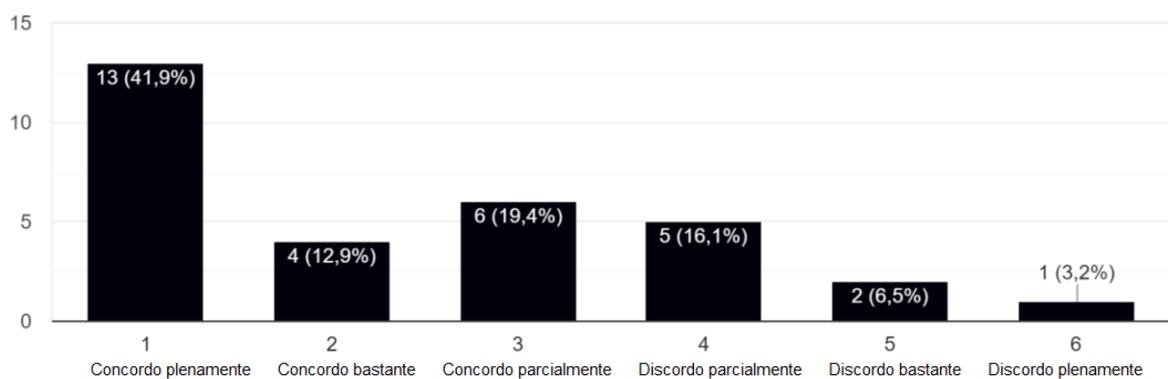
Fonte: Próprio autor (2019)

O item que foi escolhido por 100 % dos pesquisados foi o plano de saúde, seguido pelo vale alimentação (45,2%), assistência odontológica (41,9%), cesta básica (32,3%) e seguro de vida (32,3%). Por último pode-se observar vale refeição (25,8%) e previdência privada (16,1%).

4.2.4. Salário

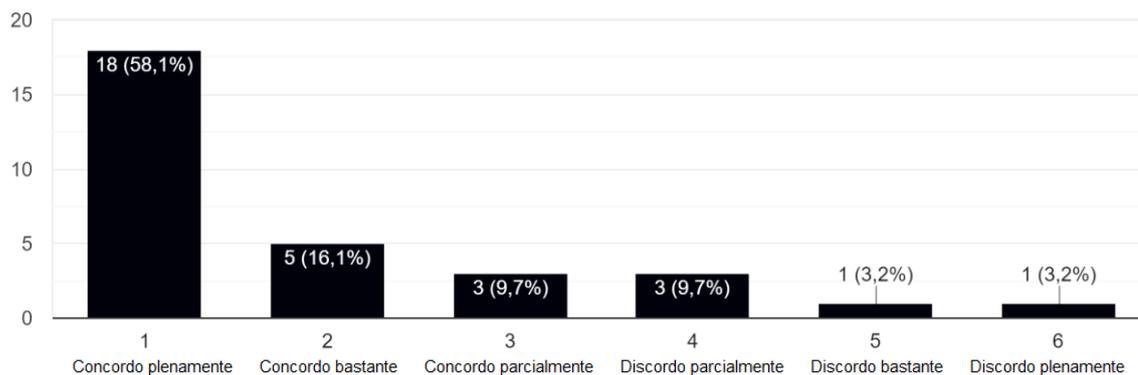
Esta variável foi estudada em duas perguntas, satisfação com o salário em relação ao trabalho exercido e em relação ao mercado de trabalho. Os resultados seguem nas figuras 16 e 17 a seguir:

Figura 16: De acordo com o trabalho que você faz, você está satisfeito com seu salário



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 17: Comparando com o mercado de trabalho, estou satisfeito com meu salário



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 5: Resultado da variável Salário

V3 – SALÁRIO			
	P15	P16	ISG
SATISFEITO	74,19%	83,87%	79,03%
INSATISFEITO	25,81%	16,13%	20,97%

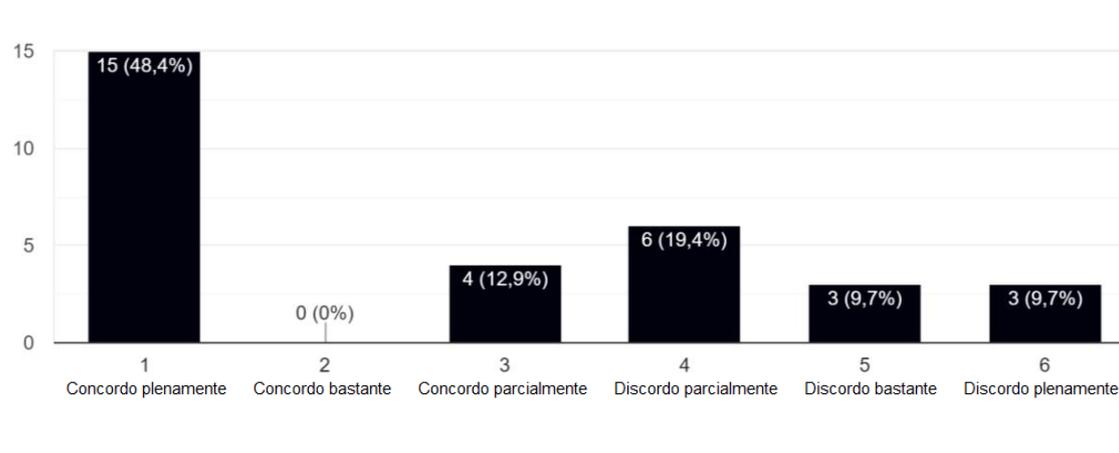
Fonte: Próprio autor (2019)

Quando se trata do salário em relação ao serviço realizado, a satisfação dos participantes é de 74,19%, contudo, este índice sobe quando se trata da comparação com os salários oferecidos pelo mercado, chegando a 83,87% de satisfação, resultando em um ISG (Índice Geral de Satisfação) de 79,03% para esta variável. Este resultado pode indicar que, apesar de um percentual significativo não estar satisfeito com o salário atual, eles acreditam que outras empresas pagam ainda menos, o que faz com que eles permaneçam na empresa. Esta hipótese pode ser confirmada mais a frente, onde 68% dos respondentes indicam o salário como um dos principais motivos pelos quais eles trabalham na empresa atualmente.

4.2.5.Gestão

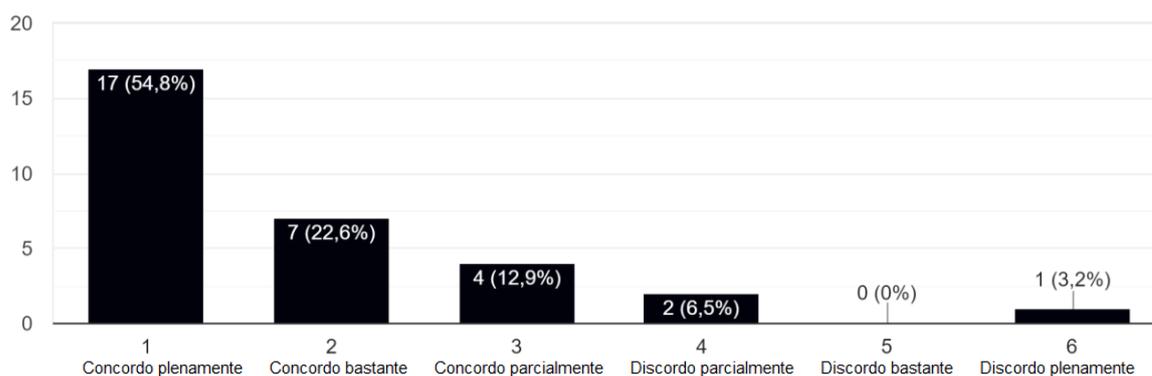
Foram feitas quatro perguntas sobre esta variável. Os resultados podem ser conferidos nas figuras 18, 19, 20 e 21. A tabela 6 apresenta os percentuais de satisfação consolidados:

Figura 18: Os empregados são tratados com respeito independentemente de seus cargos?



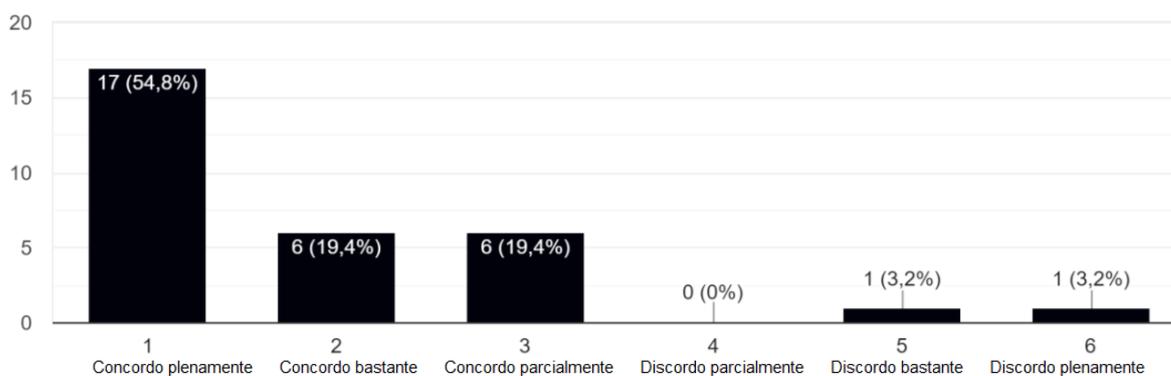
Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 19: Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?



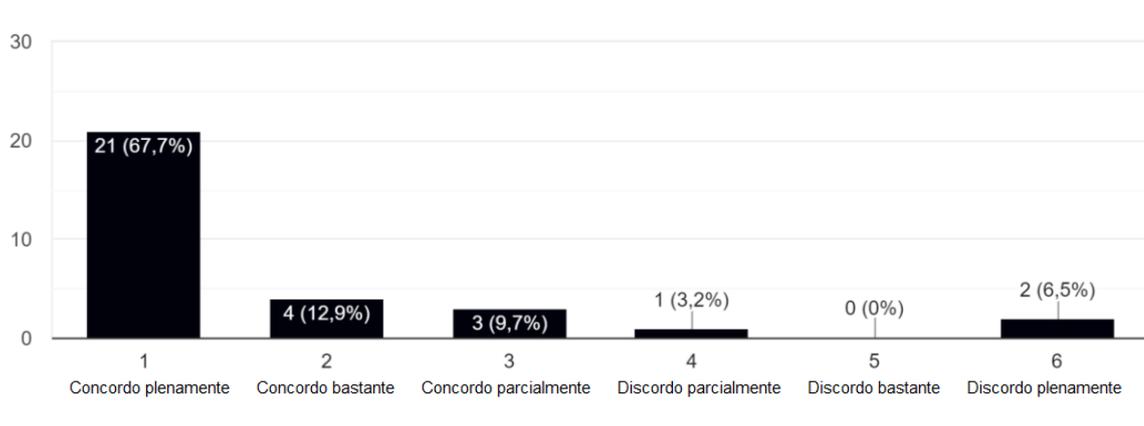
Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 20: Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização de seu trabalho?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 21: Você se considera respeitado pelo seu supervisor imediato?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 6: Resultado da variável Gestão

V4 - GESTÃO					
	P17	P18	P19	P20	ISG
SATISFEITO	61,29%	90,32%	93,55%	90,32%	83,87%
INSATISFEITO	38,71%	9,68%	6,45%	9,68%	16,13%

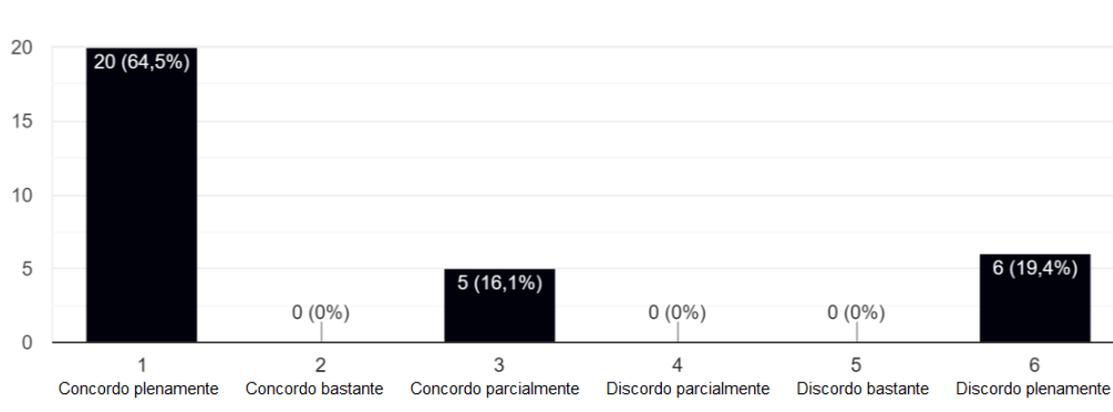
Fonte: Próprio autor (2019)

O ISG apresentou 83,87% de satisfação, mas poderia ser melhor, apresentando resultados acima de 90% em três das quatro perguntas. A questão que puxou o índice para baixo era relacionada ao respeito no tratamento dos funcionários, independente de seus cargos, apresentando apenas 61,29% de satisfação, apesar de cerca de 90% se dizerem respeitados por seus superiores hierárquicos. Além destas, 90,32% consideram seus gestores bons líderes e 93,55% afirmaram receber de seus superiores todas as informações necessárias para a realização do trabalho.

4.2.6. Treinamento e desenvolvimento

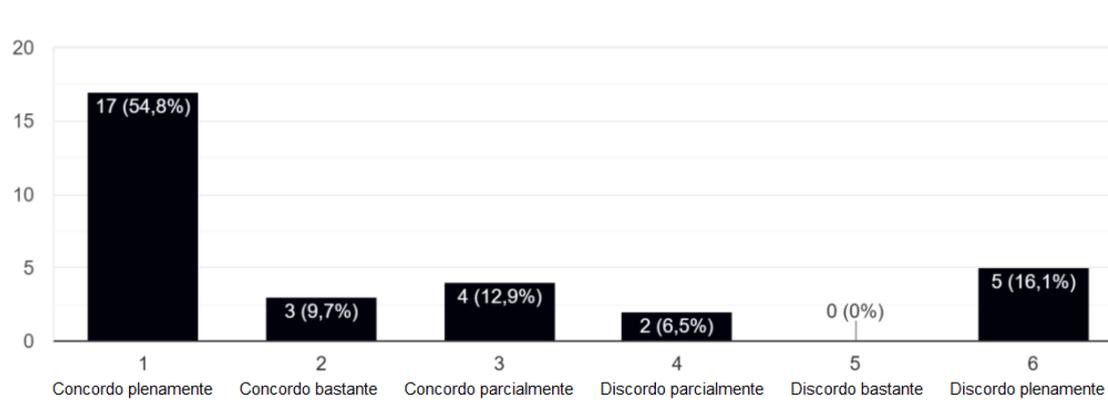
Esta variável é fundamental para o desenvolvimento da empresa e pode ser considerada um importante fator de satisfação. Os resultados seguem nas figuras 22 e 23 e na tabela 7:

Figura 22: O treinamento que a empresa oferece o capacita a desenvolver de forma adequada o seu trabalho?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 23: A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 7: Resultado da variável Treinamento e Desenvolvimento

V5 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO			
	P21	P22	ISG
SATISFEITO	80,65%	77,42%	79,03%
INSATISFEITO	19,35%	22,58%	20,97%

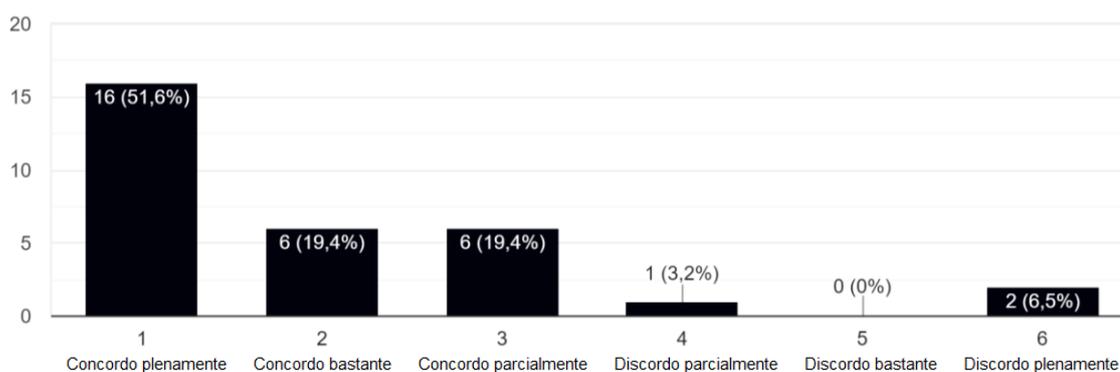
Fonte: Próprio autor (2019)

Apesar de a empresa não possuir um plano de treinamento estruturado, os índices de satisfação foram bons, chegando a quase 80%. Isso pode se dever ao fato de que a empresa contratar profissionais sem experiência, na maioria das vezes, oferecendo ao novo colaborador oportunidade de aprender uma profissão na prática.

4.2.7. Relacionamento interpessoal

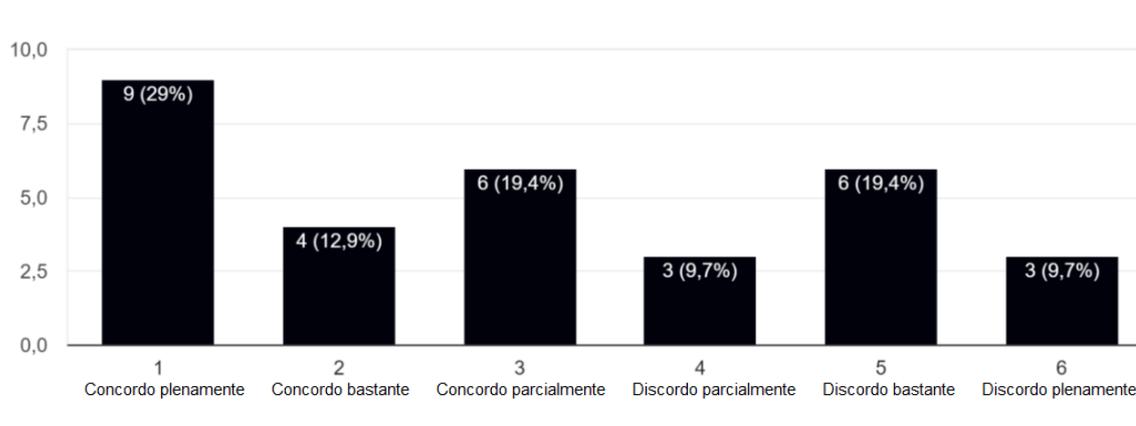
Uma vez que se sabe que ocorrem frequentes conflitos entre funcionários, esta variável é a que possui o maior número de questões, cinco. Os resultados individuais podem ser observados nos gráficos 24, 25, 26, 27 e 28:

Figura 24: No meu setor, tenho um bom relacionamento interpessoal



Fonte: Próprio autor (2019)

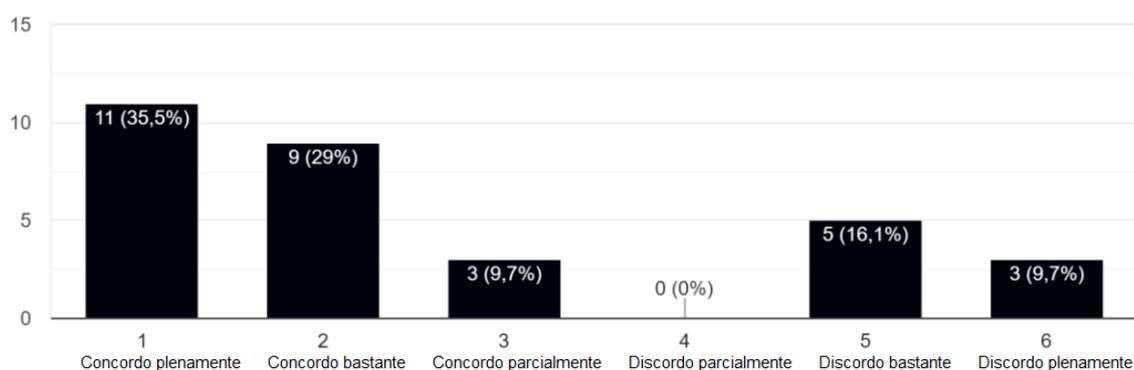
Figura 25: De maneira geral, as relações interpessoais na empresa são boas?



Fonte: Próprio autor (2019)

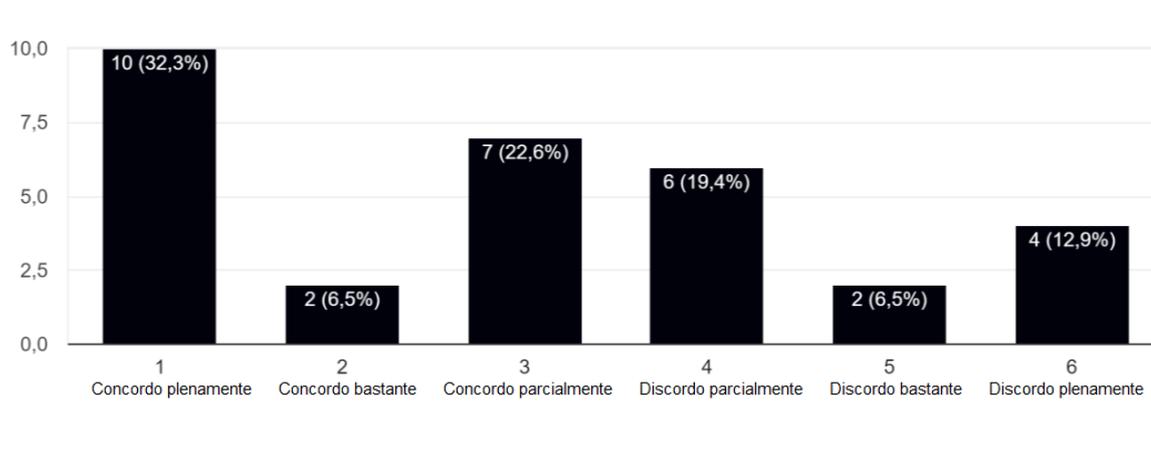
Cerca de 90% dos respondentes afirmaram ter um bom relacionamento interpessoal no próprio setor, mas entre os setores este percentual caiu para 54,84% e 61,29% dos respondentes consideraram boas as relações interpessoais de maneira geral. Estes números podem indicar que existe algum tipo de conflito entre os setores, porém dentro dos setores as equipes parecem ter um bom relacionamento interpessoal.

Figura 26: O clima de trabalho da empresa é bom?



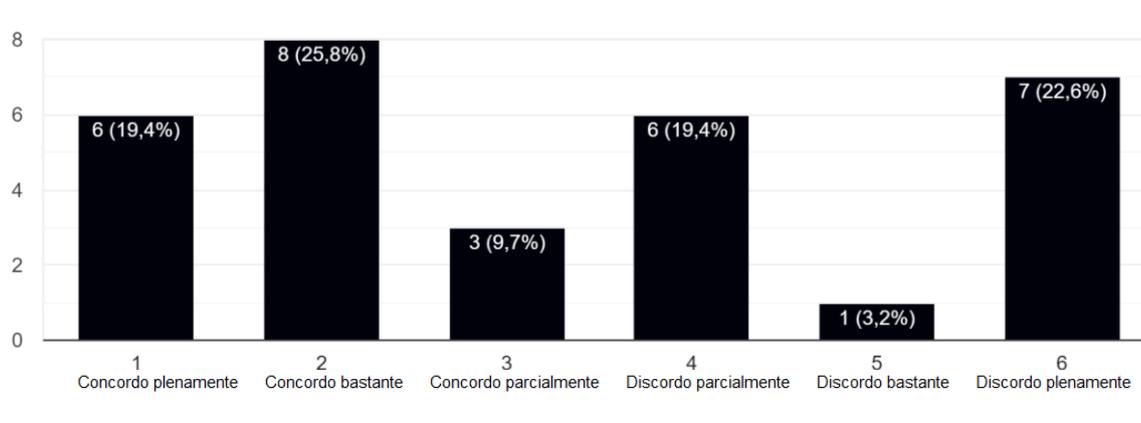
Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 27: Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 28: Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 8: Resultado da variável Relacionamento Interpessoal

V6 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
	P23	P24	P25	P26	P27	ISG
SATISFEITO	90,32%	61,29%	74,19%	61,29%	54,84%	68,39%
INSATISFEITO	9,68%	38,71%	25,81%	38,71%	45,16%	31,61%

Fonte: Próprio autor (2019)

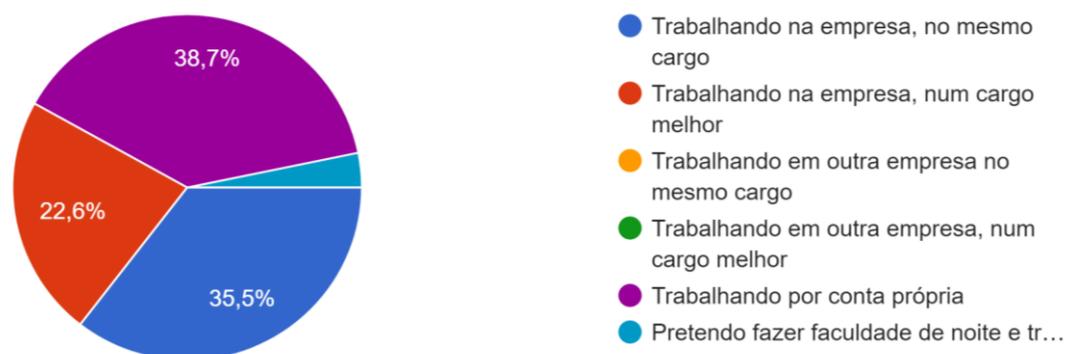
Esta foi a variável que gerou o menor índice de satisfação até o momento (68,39%), principalmente quando se trata de cooperação entre os setores (54,84%). Quando perguntados especificamente sobre o clima de trabalho da empresa, o percentual de satisfação foi de apenas 61,29%, mostrando que ainda existem muitos pontos para melhorias.

4.2.8. Valorização dos funcionários

Para esta variável foram selecionadas três perguntas, sendo duas com a escala *Likert* e uma múltipla escolha.

Quando indagados sobre como se imaginam daqui a dois anos, quase 40% respondeu que estaria trabalhando por conta própria, seguido de 35% que disseram se imaginar na mesma empresa e no mesmo cargo e 22,6% dos pesquisados que almejam um cargo melhor na empresa atual. Os dados completos podem ser visualizados na figura 29:

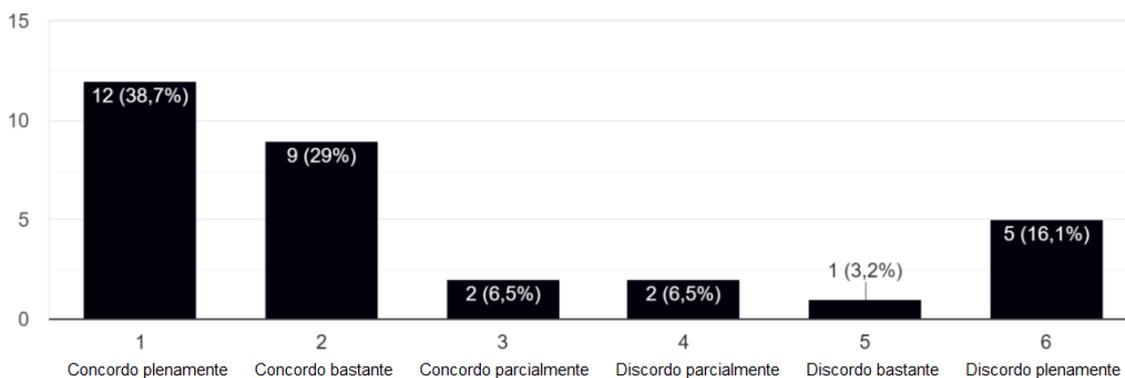
Figura 29: Como você se imagina daqui a dois anos?



Fonte: Próprio autor (2019)

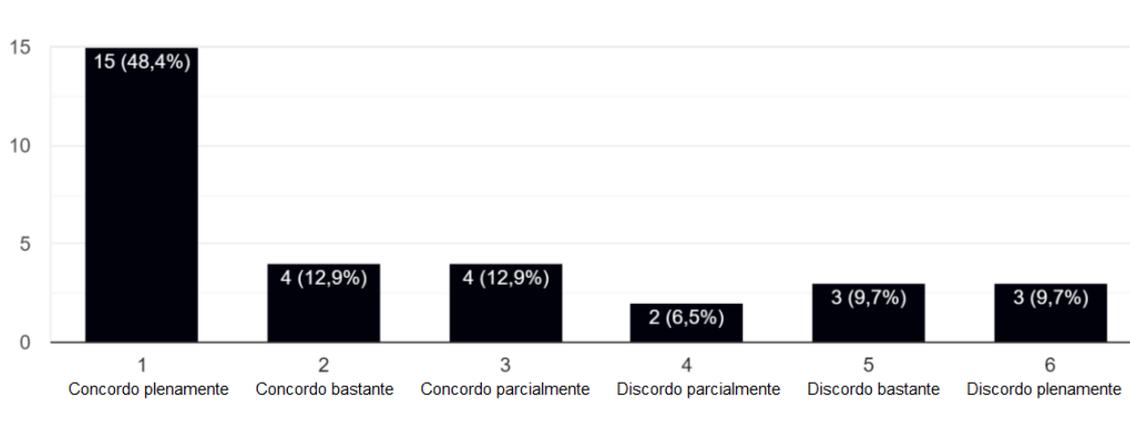
Apesar deste resultado, a variável apresentou ISG de 74,19%, conforme pode ser observado nas figuras 30 e 31 e na tabela 9:

Figura 30: Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 31: A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 9: Resultado da variável Valorização dos Funcionários

V7 - VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS			
	P28	P29	ISG
SATISFEITO	74,19%	74,19%	74,19%
INSATISFEITO	25,81%	25,81%	25,81%

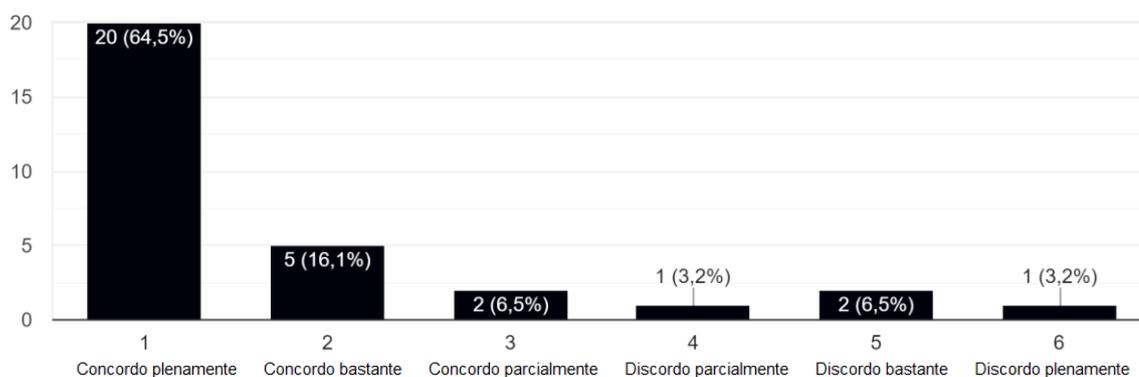
Fonte: Próprio autor (2019)

Apesar de o ISG desta variável ser relativamente alto, com cerca de 75%, outra pergunta no formulário mostra que algumas destas respostas podem não ter sido sinceras, conforme apresentado no tópico 4.2.10, onde 42% afirmaram se sentir insatisfeitos com a falta de valorização dos funcionários.

4.2.9. Imagem da empresa

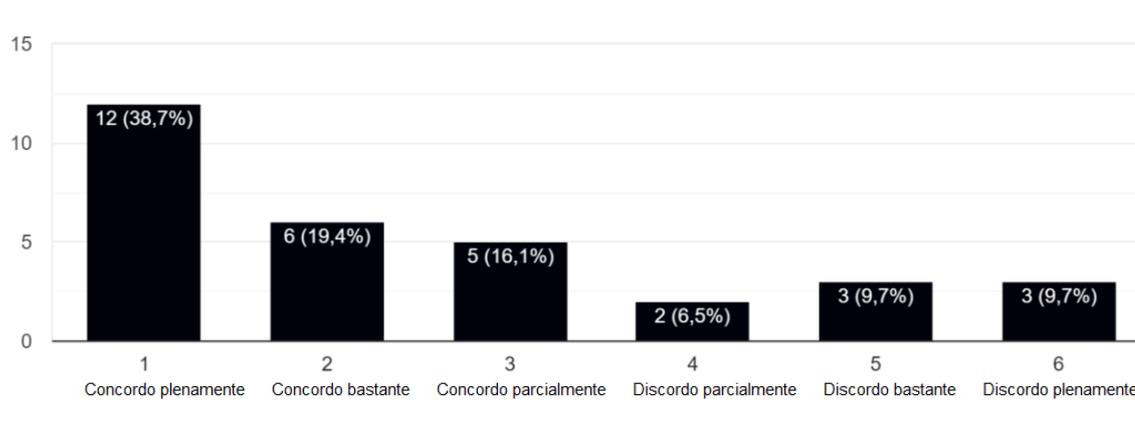
O objetivo de inserir esta variável foi identificar como os funcionários enxergam a empresa de maneira geral e quanto a aspectos éticos. Os resultados seguem nas figuras 32 e 33:

Figura 32: Você considera a empresa ética em suas ações?



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 33: Numa escala de 1 a 6, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?



Fonte: Próprio autor (2019)

Tabela 10: Resultado da variável Imagem da empresa

V8 - IMAGEM DA EMPRESA			
	P31	P32	ISG
SATISFEITO	87,10%	74,19%	80,65%
INSATISFEITO	12,90%	25,81%	19,35%

Fonte: Próprio autor (2019)

A empresa apresentou um ISG de cerca de 80% para esta variável, conforme apresentado na tabela 11, indicando que a maioria tem uma opinião positiva sobre a empresa. Porém quando questionados sobre a ética da empresa

o índice foi de quase 90%, porém em se tratando da imagem da empresa, o índice ficou próximo dos 75% de satisfação dos respondentes.

4.2.10. Fatores motivacionais e desmotivadores

Esta variável foi escolhida por ser fundamental para identificar quais os fatores mais geram satisfação e insatisfação dentre os funcionários que participaram da pesquisa, sendo um dado importante a se considerar no plano de ação, reforçando o que já está bom e desenvolvendo melhor os pontos críticos. Foram escolhidas três questões, sendo duas de múltiplas opções e uma aberta, permitindo que o colaborador falasse o que ele achava que poderia melhorar a empresa. Os resultados podem ser conferidos nas figuras 34 e 35 a seguir:

Figura 34: Indique as 3 principais razões pelas quais você trabalha na empresa:



Fonte: Próprio autor (2019)

Figura 35: Indique os 3 principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho



Fonte: Próprio autor (2019)

Dentre os principais fatores que mais atraem os participantes, se destacaram o “salário” com 68%, o “trabalho realizado” e “estabilidade” empataram em segundo com 42% e o terceiro mais escolhido foi “chances de progresso profissional”, com 39%. Já entre os fatores que mais causam insatisfação tiveram destaque a “falta de valorização dos funcionários” (42%), “falta de reconhecimento” (35%) e “falta de treinamento” (29%).

Aqui é interessante verificar que 42% dos respondentes indicaram “falta de valorização dos funcionários” como um fator de insatisfação, mas na variável “valorização do trabalho”, somente cerca 25% demonstraram esta insatisfação.

A última questão solicitava aos participantes que dessem sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar. Dentre todos os assuntos abordados, o mais citado foi o respeito entre os funcionários e dos funcionários para com os gestores, aparecendo em sete respostas (22,58%). Em segundo aparecem a melhoria dos benefícios oferecidos e a realização de reuniões de acompanhamento dos resultados da equipe (*feedback*), ambos com quatro respostas (12,90% cada). Outros menos citados foram valorizar mais os funcionários, acabar com o privilégio de uns em detrimento de outros, carga horária mais flexível, melhoria dos salários e oferta de treinamentos. Seis dos respondentes disseram que não mudariam nada ou não saberiam o que sugerir (19,35%).

4.2.11. Índice Geral de Satisfação (ISG)

Depois de analisar cada variável separadamente, foi feita a média de satisfação das respostas das variáveis quantitativas, chegando a um ISG de 79,25%. Isso mostra que cerca de 80% do quadro está satisfeito com a empresa, o que aponta para um bom clima organizacional. Contudo, 20% dos funcionários está insatisfeito por algum dos motivos elencados anteriormente, o que indica que existem pontos de melhoria que podem ser trabalhados para tornar a empresa um local melhor para se trabalhar.

Tabela 11: Índice Geral de Satisfação

ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO (ISG)									
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	ISG
SATISFEITO	88,21%	80,65%	79,03%	83,87%	79,03%	68,39%	74,19%	80,65%	79,25%
INSATISFEITO	11,79%	19,35%	20,97%	16,13%	20,97%	31,61%	25,81%	19,35%	20,75%

Fonte: Próprio autor (2019)

4.3.Cálculo dos indicadores de rotatividade e absenteísmo

A fim de possibilitar o cálculo da rotatividade e absenteísmo, que são indicadores de rotatividade, o departamento pessoal disponibilizou dois tipos de relatórios diferentes. O primeiro traz a relação de todas as ausências não justificadas e suspensões ocorridas no período de 12 meses, totalizando 98 dias de trabalho perdidos, sendo 81 por faltas e 17 por suspensões disciplinares. Todas estas faltas foram praticadas por 22 funcionários e destes, 10 continuam trabalhando na empresa. O relatório informa o valor total destes dias perdidos, somando R\$ 3.812,31 de descontos.

O segundo relatório informa que o número de funcionários ativos em outubro de 2018 que era 36. No período de 12 meses 34 pessoas foram admitidas e 32 foram demitidas, ficando com um saldo de 37 funcionários em setembro de 2019.

Optou-se por calcular o índice de rotatividade motivado apenas por desligamentos, tanto voluntários como involuntários e o cálculo segue.

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal: } \frac{32}{36,5} * 100 = 87,67\%$$

Mesmo não havendo na literatura nenhum valor padrão ou ideal de rotatividade, cada empresa deve calcular e acompanhar esse índice que impacta tanto no clima organizacional como na produtividade, imagem da empresa e custos diretos. Ainda assim, 87,67% é um número significativo que indica que, em relação à unidade Tijuca, a empresa quase trocou a equipe inteira em um ano. Na prática, não se trata de trocar a equipe inteira, mas algumas funções, principalmente as que não requerem qualificação, possuem uma rotatividade muito maior que outras, por exemplo, ajudante de cozinha, repositoras e atendentes. Outras funções, como chefe de cozinha, gerente, cozinheiro e outros, retêm muito mais tempo os funcionários.

Seria importante conseguir compreender melhor os principais motivos do turnover, e, para isso, sugere-se a adoção da entrevista de desligamento, de forma a acompanhar, também de forma qualitativa a rotatividade.

Houve também o cálculo do absenteísmo da empresa com o empregado da seguinte fórmula:

$$Ia = Nhp/NhP \times 100$$

Para calcular o número de horas perdidas e trabalhadas foram utilizados os valores padrão da contabilidade, 220 horas mensais, 30 dias por mês e 360 dias no ano, sendo um total de 2640 horas por ano, 7,33 horas por dia vezes o número de dias perdidos, tem-se 719 horas perdidas. Feito isso, foi encontrado o valor abaixo:

$$Ia = 719 / 2640 \times 100 = 27,23\%$$

Assim como o *turnover*, o absenteísmo também não possui um número absoluto como padrão e pode variar de empresa para empresa. Não foram encontrados dados específicos sobre o setor de restaurantes, mas segundo matéria publicada no blog do Xerpa (2019), um software que oferece soluções em RH, os índices aceitáveis de absenteísmo giram em torno de 3 a 4%, deixando evidente que o índice de absenteísmo do restaurante XYZ é significativo, mesmo sem levar em consideração as ausências justificadas, ou seja, por motivos de doença, férias, licença maternidade, e quaisquer outros motivos amparados pela lei.

Após análise de todos esses dados, da pesquisa de clima organizacional e os indicadores de rotatividade e absenteísmo, foi possível identificar certa incoerência nos resultados. A pesquisa de forma isolada apresentou resultados relativamente bons, tendendo a indicar um bom clima organizacional. Em contrapartida, os índices verificados foram ruins.

Alguns fatores podem ter causado a discrepância da pesquisa:

- Nunca havia sido feita nenhum tipo de pesquisa formal com os funcionários, gerando desconfiança;
- A pesquisa foi aplicada sob a forma de formulário, por intermédio da pesquisadora, o que pode ter deixado alguns funcionários desconfortáveis de dizer o que realmente sentiam em relação às variáveis pesquisadas. A quantidade de pessoas que pediram para não participar da pesquisa exemplifica esse desconforto.

De todo modo, como os funcionários já tiveram um primeiro contato com este tipo de pesquisa, possivelmente as próximas terão resultados mais realistas, pois ganharão confiança à medida que virem que não são penalizados e ainda possibilitará a melhora do clima e da satisfação de todos da empresa.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho foi desenvolvido com base em um problema enfrentado pelo restaurante XYZ Tijuca: a percepção de altos índices de *turnover* e absenteísmo, que podem indicar problemas com o clima organizacional. Associado a uma possível deterioração do clima, outro fator a se considerar são os custos de uma alta rotatividade e altos índices de absenteísmo, que reforçam a importância de realizar uma análise do clima da organização.

Assim sendo, este trabalho teve como objetivo principal identificar como é o clima organizacional no restaurante XYZ por meio do desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional e do cálculo dos indicadores de rotatividade e absenteísmo.

Os objetivos intermediários foram: identificar, na literatura, teorias e pesquisas que versem sobre clima organizacional, rotatividade e absenteísmo; identificar os fatores que mais impactam no clima organizacional; fazer o levantamento dos dados de frequência e atrasos e faltas da empresa para calcular seus indicadores de rotatividade e absenteísmo; e realizar uma pesquisa de campo.

Os resultados foram expressivos índices de *turnover* e absenteísmo, 87,67% e 27,23% respectivamente. Em relação ao ISG geral, contudo, ele ficou próximo a 80%, o que poderia ser considerado bom. É válido destacar que as variáveis que tiveram maior índice de satisfação foram “trabalho realizado” e “gestão” com 88,21% e 83,87%, respectivamente. Já as que apresentaram menor grau de satisfação foram “relacionamento interpessoal”, com apenas 68,39% de satisfação e “valorização dos funcionários”, com 74,19% de satisfação.

Quando comparadas as informações sobre rotatividade e absenteísmo e clima, elas não se complementam. Podem existir diversos motivos para que isso tenha ocorrido. A baixa escolaridade dos respondentes, por exemplo, que demandou a aplicação de um formulário, eliminando o sigilo da pesquisa, pode ter sido um dos fatores. É importante ressaltar que, quando a pesquisadora abordou os funcionários solicitando a participação na pesquisa, vários deles se sentiram desconfortáveis e pediram, inclusive, para não participar, indicando um

receio de punição de forma explícita em seu discurso. Esses relatos, por si só, já indicam uma deterioração do clima organizacional que merece mais atenção. A realização de uma entrevista de desligamento, por exemplo, pode ser uma forma de tentar compreender melhor o turnover da organização.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Para novos estudos sugere-se realizar uma nova pesquisa de clima na mesma organização, mas conduzida por uma pessoa que não faça parte da estrutura atual do restaurante. Ao invés de aplicar formulário pode-se pensar em aplicar entrevistas em profundidade, para proporcionar uma compreensão mais qualitativa sobre o assunto.

No formulário foram identificados alguns fatores que geram insatisfação nos funcionários, assim sendo, sugere-se que estas informações sejam utilizadas pela empresa na elaboração de estratégias para melhoria do clima no Restaurante XYZ.

Outra sugestão é verificar dados sobre clima organizacional em empresas de porte e atuação semelhantes, a fim de identificar possíveis similaridades e obter dados que sirvam como referência para as próximas pesquisas.

6 Referências Bibliográficas

Associação Nacional de Restaurantes. **Bares e Restaurantes: O setor e a ANR.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2695567/Apresenta%C3%A7%C3%A3o+ANR++Panorama+do+uso+de+gordura+parcialmente+hidrogenada+em+servi%C3%A7os+de+alimenta%C3%A7%C3%A3o+no+Brasil.pdf/a3283c8a-6257-4a66-84f3-509f4d14c159?version=1.0>>. Acesso em: 10 de novembro. 2019.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1992.

Carreira Muller. **Absenteísmo e qualidade de vida.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://carreira.com.br/absenteismo-e-qualidade-de-vida/>>. Acesso em: 10 de novembro. 2019.

CASTRO, N. **Qual é o índice de absenteísmo aceitável nas empresas?** Xerpa, São Paulo, março de 2019. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/indice-de-absenteismo-aceitavel-nas-empresas/>>. Acesso em: 9 de novembro. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta, 7ªed. – São Paulo: Atlas, 2002.

DINO. **Setor de alimentação fora do lar encerra 2018 com crescimento de 3,5%.** Exame, São Paulo, 11 de dezembro. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-encerra-2018-com-crescimento-de-35/>>. Acesso em: 7 de novembro. 2019.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC editora, 2013.

Gestão de Restaurantes. **Por um turnover cada vez menor.** Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <<https://gestaoderestaurantes.com.br/blog/administracao/turnover-restaurante/>>. Acesso em: 30 de março. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GOMES, F. R. **Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, p. 95-103, 2002.

HUNT, James G; OSBORN, Richard; SHERMERHORN, John R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Niterói, 2003. 183 p. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2005.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Sebrae Nacional, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao-1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 31 de março. 2019.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

Apêndice 1 – Formulário de pesquisa

1. Sexo:

Feminino Masculino Outros

2. Idade: _____

3. Estado civil:

Casado Solteiro Viúvo Separado Outros

4. Cargo: _____

5. Turno de trabalho:

Manhã Noite Intermediário Variável

6. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Menos de 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 5 anos Entre 5 e 10 anos Mais de 10 anos

7. Possui filhos?

Sim Não

8. Qual a sua escolaridade?

Não frequentei a escola Primeiro grau incompleto Primeiro grau completo Segundo grau incompleto Segundo grau completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo

9. Você gosta do trabalho que faz?

Sim Não Não sei

10. O seu trabalho proporciona um sentimento de realização profissional?

1 2 3 4 5 6

11. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

1 2 3 4 5 6

12. Quais benefícios a empresa oferece atualmente? _____

13. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos atualmente?

1 2 3 4 5 6

14. Escolha 3 benefícios que trariam mais satisfação para você, se concedidos pela empresa

Vale refeição Plano de saúde Assistência odontológica
Previdência privada Seguro de vida Vale alimentação Cesta básica
 Outros

15. De acordo com o trabalho que você faz, você está satisfeito com seu salário

1 2 3 4 5 6

16. Comparando com o mercado de trabalho, estou satisfeito com meu salário

1 2 3 4 5 6

17. Os empregados são tratados com respeito independentemente de seus cargos?

1 2 3 4 5 6

18. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder

1 2 3 4 5 6

19. Você recebe de seu superior imediato as informações necessárias para a realização de seu trabalho?

1 2 3 4 5 6

20. Você se considera respeitado pelo seu supervisor imediato

1 2 3 4 5 6

21. O treinamento que a empresa oferece o capacita a desenvolver de forma adequada o seu trabalho

1 2 3 4 5 6

22. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo

1 2 3 4 5 6

23. No meu setor, tenho um bom relacionamento interpessoal

1 2 3 4 5 6

24. De maneira geral, as relações interpessoais na empresa são boas?

1 2 3 4 5 6

25. O clima de trabalho da empresa é bom?

1 2 3 4 5 6

26. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

1 2 3 4 5 6

27. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da empresa

1 2 3 4 5 6

28. Sinto que meu trabalho é valorizado pela empresa

1 2 3 4 5 6

29. A empresa recompensa os desempenhos excelentes de seus colaboradores?

1 2 3 4 5 6

30. Como você se imagina daqui a dois anos?

Trabalhando na empresa, no mesmo cargo Trabalhando na empresa, num cargo melhor Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor Trabalhando por conta própria Outros

31. Você considera a empresa ética em suas ações?

1 2 3 4 5 6

32. Numa escala de 1 a 6, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?

1 2 3 4 5 6

33. Indique as 3 principais razões pelas quais você trabalha na empresa:

Salário Estabilidade O trabalho que realizo Ambiente de trabalho Autonomia no trabalho Reconhecimento Benefícios oferecidos pela empresa Relacionamento com a chefia A falta de opção de um outro emprego Prestígio na empresa Prestígio na empresa Chances de progresso profissional

34. Indique os 3 principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho

Salário Falta de reconhecimento Ambiente de trabalho ruim O trabalho que realizo Falta de treinamento Instalações inadequadas Impossibilidade de crescimento profissional Falta de valorização dos funcionários Falta de segurança no emprego Falta de autonomia Falta de recursos Relacionamento com a chefia Sobrecarga de trabalho Outros

35. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? _____.