



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CAMPUS DE NATAL  
DEPARTAMENTO DE TURISMO – DETUR  
CURSO DE TURISMO**

**ELY GUILHERME MEDEIROS DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA Pousada EM SÃO MIGUEL DO GOSTOSO/RN**

**Natal/RN  
2024**

**ELY GUILHERME MEDEIROS DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPREENHIMENTO TURÍSTICO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA POUSADA EM SÃO MIGUEL DO GOSTOSO/RN**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de Turismo da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Turismo.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. ANTONIO  
RUFINO DA COSTA**

**Natal/RN  
2024**

© Todos os direitos estão reservados a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do(a) autor(a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu(a) respectivo(a) autor(a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

**Catálogo da Publicação na Fonte.**  
**Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

S586c Silva, Ely Guilherme Medeiros da  
Clima organizacional em empreendimento turístico:  
estudo de caso em uma pousada em São Miguel do  
Gostoso-RN. / Ely Guilherme Medeiros da Silva. - Natal,  
2024.  
38p.

Orientador(a): Prof. Dr. Antonio Rufino da Costa.  
Monografia (Graduação em Turismo). Universidade do  
Estado do Rio Grande do Norte.

1. Turismo. 2. Clima Organizacional. 3. Gestão de  
Pessoas. 4. Empreendimentos Turísticos. 5. Pousada. I.  
Costa, Antonio Rufino da. II. Universidade do Estado do  
Rio Grande do Norte. III. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pela Diretoria de Informatização (DINF), sob orientação dos bibliotecários do SIB-UERN, para ser adaptado às necessidades da comunidade acadêmica UERN.

A minha mãe, Fabiana, e meus avós  
maternos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe, Fabiana, por ser meu exemplo de vida, sem o seu apoio desde sempre... onde assumiu o papel de mãe e pai eu não teria chegado até aqui. Seu apoio durante minha jornada acadêmica me motivou de forma inimaginável e vê-la orgulhosa amplia meu grande alicerce.

Aos meus avós, Francisca e Ivanaldo, por todo o suporte diariamente e grande empenho para ver meu crescimento pessoal e profissional, irei ler esse trecho para vocês, e reafirmar o meu carinho e gratidão aos ensinamentos, viver com vocês é uma dádiva.

Ao Professor Antonio Rufino, o titã, sua orientação foi essencial para a realização deste trabalho. Diversos encontros de orientação, todas as quartas-feiras, às 18 horas, disposto a passar seu grandioso conhecimento e sábias palavras. Que felicidade trilhar esse momento com o senhor, sempre muito inteligente, sempre perspicaz, e não me deixou desistir no momento mais difícil dessa jornada. Meu muito obrigado e gratidão.

As amigadas que fiz no ambiente acadêmico, Joyce e Valeska, sempre nos apoiando e buscando o melhor um para o outro e Alice que foi a primeira amizade que fiz no período remoto. Estarei sempre na torcida por vocês.

A amizade da vida que foi uma das grandes inspirações e razões para eu escolher esse tema e ter me ajudado com material para minha pesquisa, Ingrid Araújo, gratidão.

Agradecimento a todos os docentes do curso de Turismo da UERN Natal, pelos excelentes profissionais que são e inspirações para minha carreira profissional, especialmente nossa coordenadora, Professora Michele Câmara, profissional esplendida, constantemente me aconselhando e apoiando.

Por fim, aos meus demais familiares, tias, primos, e irmãs pelo genuíno apoio, muito obrigado.

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.”  
(Chiavenato, 2009, p.15).

## RESUMO

A gestão de pessoas é um elemento chave para o bom desempenho das organizações, sendo as pesquisas de clima organizacional uma ferramenta gerencial importante para mensurar e monitorar os processos. O presente trabalho teve como objetivo geral caracterizar o clima organizacional em um empreendimento turístico, uma pousada no município de São Miguel do Gostoso/RN. Buscou-se comparar o clima organizacional entre os catorze colaboradores da pousada através da aplicação de questionários a gestores e profissionais dos setores operacionais. Foram identificadas as percepções dos dois grupos em uma mesma organização, operação e de gestão, e comparou-se as percepções sobre o clima organizacional entre ambos, utilizando-se ferramentas da estatística descritiva para análise. Com base nas respostas da situação atual e na situação ideal foi possível utilizar a análise de *Gaps* para caracterizar os dois grupos da pesquisa. Foi encontrado que existem divergências entre os dois grupos em relação à percepção do clima organizacional, sendo essas no tocante às questões onde são identificados os *Gaps* e na magnitude destes *Gaps*, que são maiores no grupo operacional do que no grupo de gerentes.

**Palavras-chave:** clima organizacional; gestão de pessoas; pousada; empreendimentos turísticos.

## ABSTRACT

People management is a key for the satisfactory performance of organizations, with organizational climate surveys being an important management tool for measuring and monitoring processes. The present research had the general objective of characterizing the organizational climate in tourist enterprise, an inn at the municipality of São Miguel do Gostoso/RN. The aim was to compare the organizational climate among the inn's fourteen employees by applying questionnaires to managers and professionals from the operational sectors. The perceptions of the two groups in the same organization, operation and management were identified, and the perceptions about the organizational climate between both were compared, using descriptive statistics tools for analysis. Based on the responses from the current situation and the ideal situation, it was possible to use Gap analysis to characterize the two research groups. It was found that there are divergences between the two groups in relation to the perception of the organizational climate, these being in relation to the issues where Gaps are identified and the magnitude of these Gaps, which are greater in the operational than in the group of managers.

**Keywords:** organizational climate; people management; inn; tourist enterprises.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Clima Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Caracterização do Local de Estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Descrição dos Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Caracterização da Amostra/Procedimento de Escolha da Amostra 22</b>	
<b>3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....</b>	<b>22</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Caracterização da Amostra.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 – Caracterização do Clima Organizacional.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Discussões.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.1 Comparação das respostas: Operacional e Gerência .....</b>	<b>31</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE – Questionário .....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A mensuração do Clima Organizacional é de suma importância para qualquer tipo de organização e na área do turismo não poderia ser diferente. Todo destino turístico depende de atrativos, sendo esses de variados tipos, mas não há a possibilidade de execução das atividades relacionadas ao turismo sem pessoas envolvidas em todos os processos. No Brasil, no ano de 2022 o turismo foi responsável pela movimentação de mais de duzentos bilhões de reais (Fecomercio SP, 2023), sendo este um indicador que pode ser utilizado para mensurar a movimentação econômica do turismo, por ser fundamental para os cofres públicos e fonte indutora de benefícios para os destinos exploradores dessa indústria.

O Rio Grande do Norte, cita-se como um dos estados mais procurados no Brasil, principalmente no período de verão e festas, como o carnaval, segundo a Empresa Potiguar de Promoção Turística, Emprotur (2024). Isso porque o mesmo possui o enfoque no turismo de Sol e Praia, com praias que despertam o interesse nos turistas de outras localidades do país, e vai se estruturando como um destino turístico em constante expansão. O Rio Grande do Norte dispõe de pousadas de diversos portes que compõem a experiência de hospedagem durante toda a estadia dos turistas.

São Miguel do Gostoso, por sua vez, é um município localizado a 112 (cento e doze) quilômetros de Natal que tem apresentado grande crescimento de atividade turística nos últimos anos, sendo um dos principais destinos turísticos do Rio Grande do Norte. Este foi o local escolhido para a realização da pesquisa

Para garantir um alto nível de satisfação dos clientes faz-se fundamental avaliar os ajustes ambientais de uma organização, o que pode ser realizado por meio da análise comportamental dos colaboradores, através de pesquisas de clima organizacional.

Na atualidade, a gestão de pessoas vem se atualizando, trazendo inovações e impactos mercadológicos. Tais fatores despertam nas organizações um olhar assertivo para conseguir administrar pessoas. Segundo Maximiano (2009) o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, nesse contexto, percebe-se o quanto o setor de recursos humanos deve analisar o clima organizacional em uma organização.

No que diz respeito às exigências do mercado em relação a prestação de

serviços, as empresas sempre visam estar no topo da alta qualidade e para que isso aconteça, faz-se necessário dar mais atenção às pessoas, sejam elas clientes ou colaboradores. Visa-se que um colaborador satisfeito possa desempenhar muito além do que foi contratado para fazer. Por isso que Abreu *et al.* (2013, p.42) relatam acerca da importância a ser dada pelas organizações aos empregados: “é preciso entender o fato de que organizações, prestadoras de serviços, indústrias, comércio ou terceiro setor, são compostas por pessoas”.

O presente trabalho tem como tema o clima organizacional, com enfoque em equipamentos turísticos. Neste cenário, investigou-se qual o clima organizacional de satisfação em uma pousada de pequeno porte em São Miguel do Gostoso/RN.

Assim, a questão problema deste trabalho pode ser descrita da seguinte forma: qual o Clima Organizacional em uma pousada de pequeno porte em São Miguel do Gostoso/RN?

Essa pesquisa teve como objetivo principal caracterizar o clima organizacional em uma pousada de pequeno porte em São Miguel do Gostoso/RN. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se identificar as percepções dos colaboradores em torno do ambiente organizacional da empresa, descrever quais ações a Gestão de Pessoas oferece para o desenvolvimento de seus colaboradores, além de comparar o clima de serviços entre a equipe operacional e a gerência da pousada.

## 1.2 Justificativa

O clima organizacional é uma característica intrínseca das organizações, sejam elas públicas ou privadas, e as pessoas constituem a base principal para a operação dos diversos segmentos de uma empresa. Segundo Chiavenato (2004), o clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento de seus membros.

Os meios de hospedagem, no Rio Grande do Norte, segundo dados da ABIH-RN<sup>1</sup>, apresentou um aumento de 47,7% na ocupação média anual em 2022. Uma recuperação expressiva comparada aos dados do setor regional em 2021.

Existem diversos trabalhos anteriores com enfoque no clima organizacional nas atividades turísticas. Costa (2008) descreveu que administrar o clima organizacional requer conhecimentos, perceber as necessidades dos colaboradores e que se faz importante para a satisfação e profissionalismo deles.

Em um estudo realizado para investigar a percepção de colaboradores em relação ao ambiente organizacional de uma empresa especializada em emissão de bilhetes aéreos através de milhas, a PSV Turismo, Lins e Lima (2019) destacaram que uma pesquisa de clima organizacional foi importante na organização pois tiveram como resultado levantados: o sentimento de importância dos funcionários na organização, identificação com o trabalho e a importância de feedback no desempenho de funções.

No entanto, segundo Costa (2017), existem poucos trabalhos sobre o tema empreendimentos turísticos, em particular sobre clima organizacional nesses empreendimentos. Como contribuição vislumbrava-se a ampliação de estudos relacionados ao clima organizacional de empreendimentos turísticos.

A presente pesquisa envolveu atores de dois grupos distintos, a saber: empregados do nível gerencial e empregados operacionais.

---

<sup>1</sup> ABIH-RN: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

Para fundamentar a revisão literária deste trabalho foram utilizados artigos e livros no âmbito da pesquisa em Gestão de Pessoas e em Clima Organizacional.

A Gestão de Pessoas é um processo existente há séculos nas organizações, pois envolve os processos administrativos de uma organização, sendo esse impulsionado por um grande movimento na história, a Administração Científica, incrementada por Frederick W. Taylor (1856-1915), na América do Norte, e por Henri Fayol (1841-1925), na Europa. Na atualidade, a G.P (Gestão de Pessoas) se faz necessária para o desenvolvimento do pessoal, dos processos ligados aos componentes de uma corporação, sendo esse através de estruturações de seus processos.

Ferreira *et al* (2006), destacam que pessoas em uma organização são mais que recursos, pois através delas é que serão obtidos os resultados. Neste contexto pode-se destacar que investir no capital humano tende a ser algo que não deve ser questionado e sim primordial para que as atividades sejam desenvolvidas.

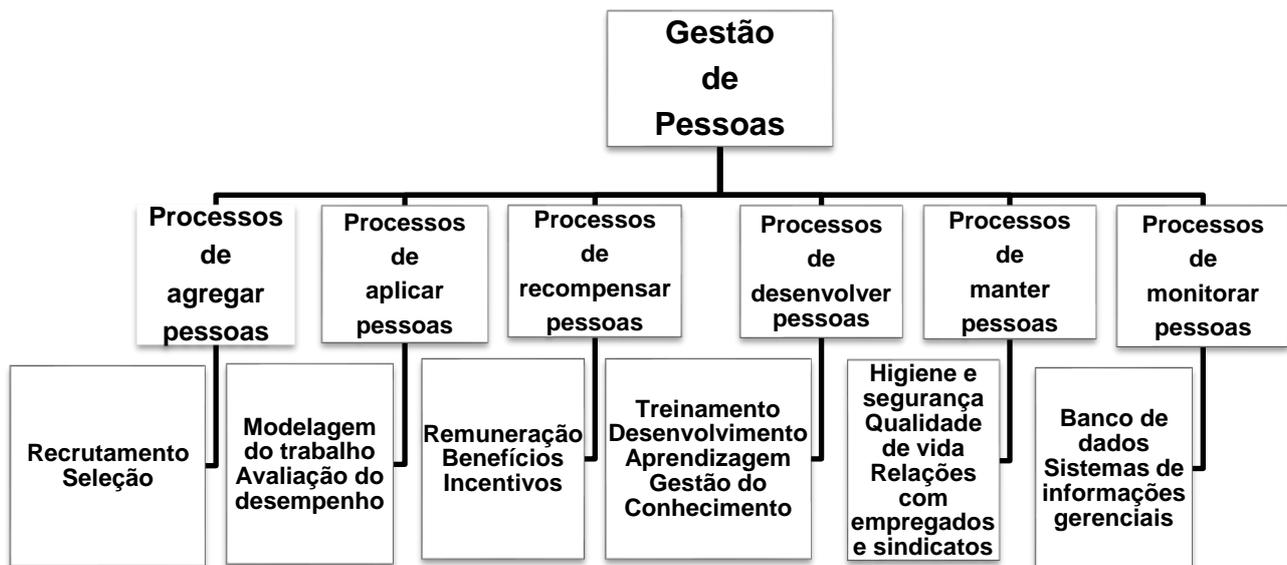
De acordo com Chiavenato (2010, p.4) “O contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações.” Assim, a gestão de pessoas envolve uma dualidade em sua formatação, dado que se trata de um processo feito por pessoas e empresas, sendo a organização responsável por fazer com que através do trabalho as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais e singulares, pois este irá tomar um período considerável da vida de um indivíduo, além de seu esforço para obtenção de ser bem-sucedido. O papel do indivíduo para a organização, por sua vez, envolve a operação, produção, atendimento, competição no mercado, estratégias e coordenação, além de outras atividades essenciais à operacionalidade da organização.

Neste cenário, pode-se mencionar que os processos relacionados ao setor de gestão de pessoas estão em constante evolução, sendo que em todos são centralizadas as competências dotadas que cada pessoa possui para ser integralizado em uma organização. As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações e constituem parte integrante do capital intelectual da

organização. Chiavenato (2010, p.10).

Os processos de Gestão de Pessoas (ver figura 1) são interligados e ocorrem de forma contínua em qualquer organização. Para serem bem-sucedidos precisam ser aplicados corretamente, caso contrário serão prejudiciais a essas mesmas organizações.

**Figura 1** - Os seis processos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Chiavenato, 2008, p.15

Conforme Chuang e Liao (2010), as práticas ou sistemas de RH de alto desempenho podem sim melhorar o desempenho organizacional.

Tal constatação se dá pelo fato de que a G.P trabalha para o desenvolvimento de um colaborador, para que ele se sinta parte de uma instituição, e vise seu crescimento interpessoal e dentro da organização.

Chiavenato (2010, p.2) explica que a área de recursos humanos nas empresas está mudando cada vez mais, e suas nomenclaturas acompanham essa mudança. O autor destaca que os termos RH e Gestão de Pessoas podem assumir três significados diferentes:

a) RH como função ou departamento (unidade operacional que funciona como um órgão de staff, um elemento prestador de serviços nas áreas de

recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, benefícios etc.);

b) RH como um conjunto de práticas de recursos humanos (refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho);

c) RH como profissão (trata-se dos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionado com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, médicos do trabalho etc.).

O autor complementa que o termo Gestão de Pessoas é usado para indicar as mais novas posturas e conceitos de RH, mas que possuem o mesmo significado.

Portanto, a partir dos referenciais citados é possível dizer que o objetivo da gestão de pessoas em uma organização tem, entre outros objetivos, centralizar as competências de pessoas, capacitar para que estas possam atingir seus objetivos pessoais e mensurar toda a estruturação dos processos em uma empresa, recompensá-las, desenvolvê-las e principalmente mantê-las, dado que nenhuma organização almeja selecionar um indivíduo para demiti-lo.

## **2.2 Clima Organizacional**

Os processos da administração vão se atualizando ao longo do tempo, e diferentes conceituações e enfoques surgem nos estudos organizacionais. Ao dar ênfase a pessoas, tarefas, estrutura, ambiente e tecnologia, busca-se resolver os problemas empresariais mais pertinentes. O clima organizacional surge como um instrumento gerencial de importância para medir os subsídios na implantação da atividade administrativa. (Santos, 2021).

O clima organizacional é tratado como um fator de importância a ser estudado por aqueles que buscam explicações para o desempenho humano nas organizações.

Vázquez (1996, *apud* Keller, De Aguiar, 2020) descreve que as primeiras pesquisas científicas de clima organizacional surgiram na década de 1930.

A evolução histórica dos estudos sobre o surgimento de clima organizacional, remete a Segunda Guerra Mundial, devido a inquietação de governos, sendo o Estados Unidos o pioneiro, com o “espírito” que reinava no exército e população, e então com o clima associado com conceituações, tais como “moral” perante o trabalho.

Remete-se então conceituações de clima, como captar o estado mental daqueles grupos.

Keller e De Aguiar (2020) citam que os estudos anteriores a década de 1980 definiam o clima de modo uniforme, não constando, através de pesquisadores, sua utilidade.

Após esse período, passou-se a ver mais estudos sobre o clima das corporações através de dados alcançados por meios mensuráveis. (Keller e De Aguiar, 2020).

O clima organizacional torna-se uma variável no estudo das organizações que ajuda entender o comportamento humano.

Forehand e Gilmer (1964, *apud* Santos, 2021), definem clima organizacional como “o conjunto de características que descrevem uma organização e de que:

- a) distingue uma organização da outra;
- b) mantém-se de certa forma permanente;
- c) influencia o comportamento dos indivíduos de uma organização”.

Alguns autores em contraposto, destacam que esse conceito se baseia no conjunto de percepções individuais. Tagiuri e Litwin (1968) o definem como:

Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento; c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização. Tagiuri e Litwin (1968, p. 87).

A percepção de clima também se adentra nas outras dimensões estruturais de uma organização. Payne e Mansfield (1973) constataram que a percepção varia entre empregados ocupando níveis diferentes na hierarquia organizacional.

Existem definições sobre o conceito de clima organizacional que trazem a reconceituação do termo. James e Jones (1974), por exemplo, citam o clima organizacional como um atributo tanto do indivíduo como da organização. Por esta conceituação, o estudo individual de cada colaborador é a atribuição individual, enquanto o estudo de clima organizacional como um todo é a atribuição organizacional.

Para Pimenta (2004):

O clima organizacional pode ser percebido na maneira como as pessoas se relacionam durante o trabalho, é composto pelos sentimentos e percepções subjetivas sobre o salário a divisão de trabalho e de responsabilidades, as instalações físicas, o chefe etc. Pimenta (2004, p. 179):

O autor também destaca:

Cultivar em uma empresa, um clima organizacional em que as pessoas realmente se ouvem, com interesse e respeito, falam francamente sobre suas dificuldades e desejos, certamente contribuirá para a satisfação de seus profissionais. Pimenta (2004, p. 179).

Teixeira *et al.* (2005) definem clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento.

Souza (2014) destaca que a pesquisa de clima organizacional pode ser considerada como um termômetro que tem por objetivo avaliar como os funcionários percebem o próprio trabalho, o relacionamento com os colegas e a chefia, a remuneração e os benefícios, entre outros indicadores.

Nacife (2019) define a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta que visa avaliar diversos aspectos, o índice motivacional, a eficácia da gestão, a prática da cidadania corporativa e a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do ambiente de trabalho, especialmente quanto ao impacto das atitudes das lideranças na atmosfera cognitiva e na ocorrência de atritos.

Para Mattos e Cunha (2019, p.93) existem dois tipos de RH, aquele que dá suporte nas práticas de alto desempenho de um colaborador de uma organização e aquele tipo que auxilia nas práticas orientadas à qualidade de serviço.

O primeiro tipo é daquele que vai trabalhar no desenvolvimento de habilidades, auxiliar no aumento da lucratividade da empresa e na retenção de talentos, enquanto o segundo especifica as habilidades a serem trabalhadas, desenvolve os funcionários para a prestação de serviço e aumento na satisfação do cliente e foca nos funcionários e clientes para promover um clima favorável para serviços.

Nota-se que as práticas integradas de recursos humanos se conectam na promoção de uma pesquisa de clima organizacional, com foco no âmbito favorável para as organizações que a empregam

No que se refere à gestão de recursos humanos de empreendimentos turísticos, foco do presente trabalho, algumas dificuldades estão relacionadas à escassez de pessoal qualificado, treinamento e desenvolvimento, média salarial,

recrutamento e seleção de pessoas com perfil mais adequado para atuarem nas organizações de serviços de hospitalidade, entre outros (Kusluvan *et al.*, 2010).

Segundo Veloso (*et al.*, 2015), devem ser praticadas as necessidades de um clima de serviços favoráveis, pois através dela será feito o elo entre a organização e seus clientes.

Nesta perspectiva ressalta-se que é indispensável uma pesquisa de clima organizacional entre colaboradores de empreendimentos turísticos prestadores de serviços diretos a clientes. Neste contexto é que será refletido o nível satisfatório profissional para um alto desempenho ao atender clientes e conseqüentemente a fidelização deles em um negócio.

Trazendo a realidade dos serviços de atendimento realizados por colaboradores dos empreendimentos turísticos, Kotler e Keller (2006, p. 142) ressaltam que “[...] se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado”, e assim, provavelmente se tornará um cliente fiel.

Diante do exposto, este processo de atendimento exige um esforço maior dos envolvidos, sendo a prestação de serviços considerada um fator predisposto para que o colaborador detenha um grau de satisfação considerável na empresa, pois quanto maior o movimento de clientes, maior sua remuneração, um dos elementos de satisfação organizacional. Hong *et al.* (2013), destacam que as percepções de um clima para serviços estão relacionadas com a satisfação dos funcionários com o trabalho. Se eles estiverem satisfeitos com suas funções exercidas, será fácil mensurar o clima organizacional e caracterizá-lo positivo.

Em resumo, destaca-se que as definições de clima organizacional e sua pesquisa possuem variações, mas todas estão interligadas às propriedades, sendo essas, percepções, opiniões, sua visão no ambiente profissional e que ele mede o comportamento de membros de uma organização, seu desempenho, qualificação e satisfação no ambiente de trabalho e no clima de serviços. Trata-se de uma pesquisa global e retratada na atribuição de uma organização como um todo, mas também no individualismo de cada colaborador.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa realizada é do tipo quantitativa. Gerhardt e Silveira (2002, *apud*, Fonseca 2009) destacam que este tipo de pesquisa se concentra na objetividade e consideram que a realidade só pode ser compreendida com base em análise de dados brutos, sendo estes recolhidos através do auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Este tipo de pesquisa usa a linguagem matemática para mensurar as relações entre variáveis, um fenômeno etc.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória-descritiva. De acordo com Gil (2007), a pesquisa exploratória trata com maior familiaridade de problemas, bem como torná-los mais explícitos. A pesquisa descritiva, por sua vez, descreve os fatos e fenômenos, além do uso de técnicas quantitativas para obtenção dos resultados.

Através desta perspectiva buscou-se a caracterização do clima organizacional em um empreendimento turístico, especificamente no município de São Miguel do Gostoso/RN.

#### **3.2 Caracterização do Local de Estudo**

O estudo foi realizado em uma pousada de pequeno porte no município de São Miguel do Gostoso, no estado do Rio Grande do Norte. Trata-se de um estabelecimento com 11 acomodações e com mais de 08 anos de operação.

#### **3.3 Descrição dos Sujeitos da Pesquisa**

Quanto aos sujeitos da pesquisa, são ao todo, catorze colaboradores. Sendo esses compostos por doze empregados operacionais e dois indivíduos com cargo de gestão.

### **3.4 Caracterização da Amostra/Procedimento de Escolha da Amostra**

O procedimento metodológico escolhido trata-se da realização através da pesquisa com *Survey*, que segundo Santos (1999, *apud*, Gerhardt e Silveira, 2009) trata-se de um procedimento útil especialmente para pesquisas exploratórias e descritivas. A Pesquisa *Survey* pode ser referida como obtenção de dados, informações de um determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como ferramenta de pesquisa. (Gerhardt e Silveira, 2009).

A amostra foi composta por 14 (catorze) pessoas, sendo 2 (dois) gestores e 12 (doze) colaboradores de setores operacionais, os quais compõem todo o quadro de funcionários da pousada.

### **3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

Para o procedimento de coleta de dados foi utilizado questionário, que segundo Dencker (1998) é a maneira sistemática e ordenada de coleta, sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada.

Foram utilizadas perguntas fechadas conforme apêndice. O questionário em questão trata da percepção e mensuração dos objetivos deste trabalho e foi elaborado a partir da pesquisa de Santos (p.137, 2021), com adaptações para adequá-lo à realidade deste trabalho, condizente com o setor de empreendimentos turísticos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

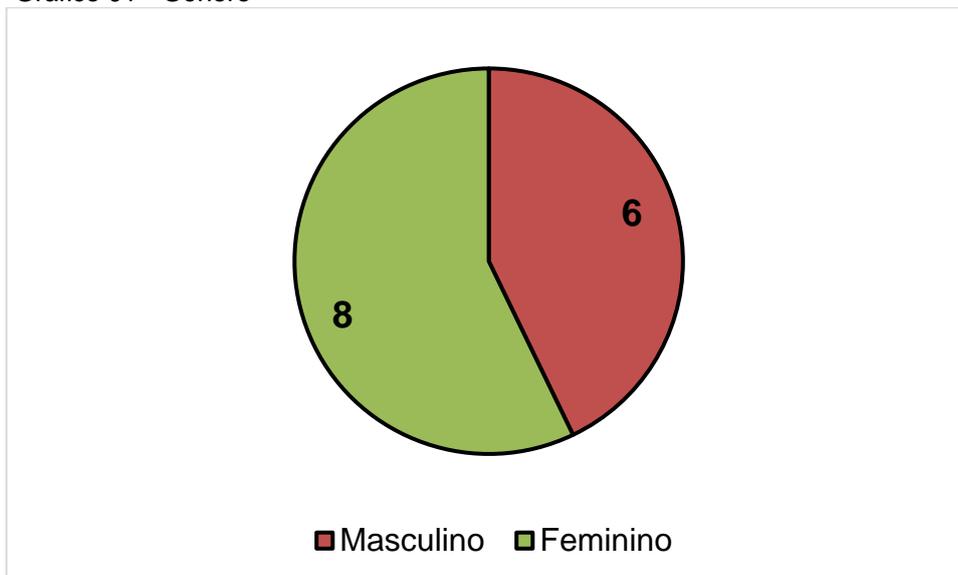
### 4.1 Caracterização da Amostra

O modelo (adaptado) de Santos (2021), o qual foi referência para a elaboração da aplicação dessa pesquisa, divide-se em duas partes: a primeira parte é um questionário introdutório com variáveis da caracterização dos colaboradores da empresa, relacionadas aos aspectos pessoais e profissionais deles. As variáveis foram divididas em cinco questões, obtendo-se os dados de identificação conforme apresentados a seguir.

A segunda parte do modelo, conforme descrito na Metodologia deste trabalho, utiliza-se de dozes perguntas fechadas, onde os respondentes podem selecionar em uma escala *likert* de 4 pontos a opção que melhor reflete a situação atual, bem como qual seria, na visão do respondente, a situação ideal para cada questão.

Os gráficos 1 a 5 a seguir apresentam a caracterização dos dados de identificação dos catorzes participantes da pesquisa.

Gráfico 01 - Gênero



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observa-se que dentre os catorze colaboradores da empresa, oito são mulheres e seis são homens.

Gráfico 02 - Idade



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Quanto à idade, dos catorze colaboradores da empresa, nenhum tem até 20 anos, cinco possuem de 21 a 30 anos, seis tem de 31 a 40 anos, três tem entre 41 a 50 anos, e nenhum colaborador tem acima de 50 (cinquenta) anos.

Esses dados mostram que o perfil dos colaboradores é de pessoal jovem, levando em consideração o mercado de trabalho no Brasil, segundo o IBGE<sup>2</sup> (2022).

Gráfico 03 – Grau de Escolaridade



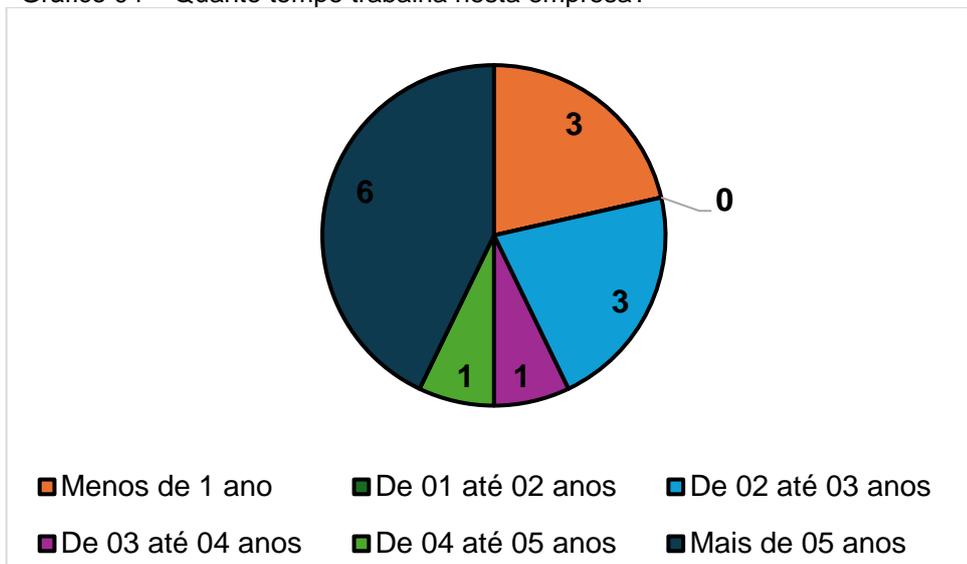
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em relação ao grau de escolaridade, os dados mostram a inexistência de colabores com fundamental incompleto. Três colaboradores atendem às três opções seguintes: fundamental incompleto, médio incompleto e médio completo. Quanto ao nível superior, dois colaboradores o possuem de forma incompleta e dois de forma completa. Um colaborador enquadra-se na situação de pós-graduação, mestrado ou doutorado. Levando em consideração os níveis de escolaridade marcados, denota-se que 69% dos colaboradores têm até o nível médio completo.

<sup>2</sup> Fonte:

[https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_conti\\_nua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/2022/pnadc\\_202201\\_trimestre\\_caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_conti_nua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2022/pnadc_202201_trimestre_caderno.pdf)

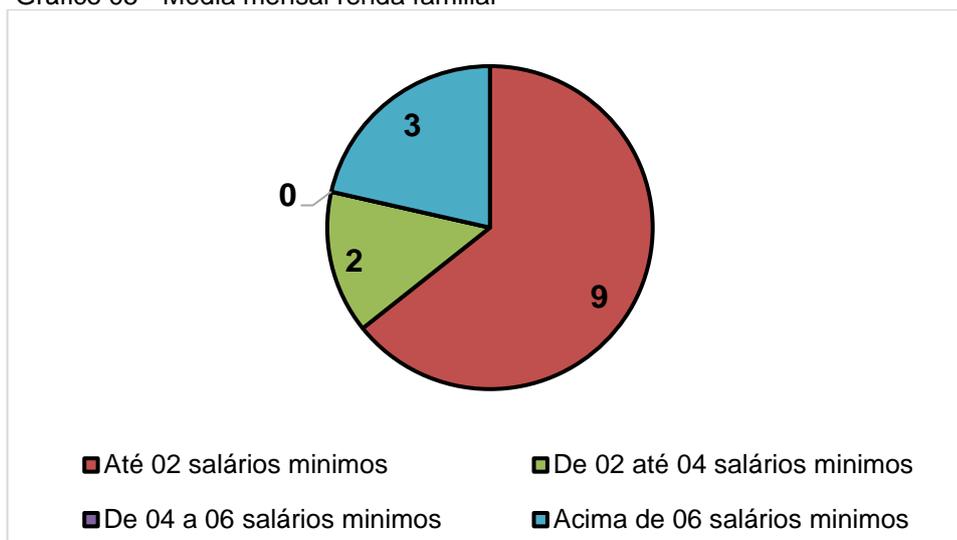
Gráfico 04 – Quanto tempo trabalha nesta empresa?



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Segundo o gráfico, seis colaboradores possuem mais de 5 anos de serviços na empresa. Além disso, três colaboradores têm menos de 1 ano de experiência, enquanto outros três têm entre 2 e 3 anos. Um colaborador possui entre 3 e 4 anos de serviços, e outro entre 4 e 5 anos. Não houve resposta para o intervalo de 1 a 2 anos. Quanto aos dados, boa parte dos colaboradores tem mais de 5 anos na empresa, enquanto os demais variam em relação ao tempo de serviço.

Gráfico 05 - Média mensal renda familiar



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em relação à média mensal de renda familiar, nove colaboradores relataram até 2 salários mínimos. Três colaboradores afirmaram que sua renda familiar é superior a 6 salários mínimos, enquanto dois colaboradores têm renda entre 2 e 4 salários mínimos. Não houve resposta para a faixa de renda de 4 a 6 salários mínimos. É importante destacar que a maioria dos respondentes, mais precisamente 64%, possui uma renda familiar mensal de até 2 salários mínimos.

Através desses resultados é possível definir que o quadro de colaboradores é predominante do sexo feminino, parte significativa trabalha na empresa há mais de 5 anos. Ainda é possível observar que, em sua maioria, o grau de estudo é de até o ensino médio concluído, e a renda familiar é de até dois salários mínimos.

#### **4.2 – Caracterização do Clima Organizacional**

A Avaliação com doze questões sobre o clima organizacional, com base na seleção da situação atual e situação ideal, será apresentada a seguir. A escala possui quatro possibilidade de respostas: Nunca Acontece (1), Raramente Acontece (2), Frequentemente Acontece (3) e Sempre Acontece (4).

Os quadros resumos das respostas dos participantes de cada grupo (Operacional e Gerência) são mostrados a seguir, proporcionando uma visão geral do clima organizacional em cada aspecto avaliado, as percepções dos colaboradores, sua caracterização e comparação dos mesmos conforme objetivo geral e específicos deste trabalho.

Também são mostrados os *Gaps* para cada questão, os quais servirão de base para a discussão dos resultados.

Quadro 01 – Avaliação de Clima Organizacional – Setor Operacional.

<b>Cálculo dos Gaps</b>													
<b>Questão</b>	<b>Situação Atual</b>						<b>Situação Ideal</b>						<b>Gap (Situação Ideal - Situação Atual)</b>
	<b>Respostas</b>					<b>Média das Respostas</b>	<b>Respostas</b>					<b>Média das Respostas</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>		
<b>1</b>	0	0	0	12	12	4,00	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,00</b>
<b>2</b>	1	5	5	1	12	2,50	2	3	7	0	12	2,42	<b>-0,08</b>
<b>3</b>	0	1	3	8	12	3,58	0	0	1	11	12	3,92	<b>0,33</b>
<b>4</b>	0	1	5	6	12	3,42	0	0	1	11	12	3,92	<b>0,50</b>
<b>5</b>	0	1	7	4	12	3,25	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,75</b>
<b>6</b>	1	4	6	1	12	2,58	2	1	6	3	12	2,83	<b>0,25</b>
<b>7</b>	1	3	6	1	11	2,64	0	0	0	12	12	4,00	<b>1,36</b>
<b>8</b>	0	1	3	8	12	3,58	0	0	1	11	12	3,92	<b>0,33</b>
<b>9</b>	0	0	1	11	12	3,92	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,08</b>
<b>10</b>	0	0	1	11	12	3,92	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,08</b>
<b>11</b>	0	0	3	9	12	3,75	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,25</b>
<b>12</b>	0	0	0	12	12	4,00	0	0	0	12	12	4,00	<b>0,00</b>

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Verifica-se que nas questões quatro, cinco e sete é que foram identificados os maiores *Gaps*, na percepção dos colaboradores. Cabe reforçar que os *Gaps* representam as diferenças entre a situação ideal e a atual, na percepção dos respondentes.

Na questão quatro foi identificado um *Gap* de 0,50. Nesta questão pergunta-se se na empresa, o reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho se sobressaem perante as críticas por algum trabalho mal feito ou errado. Este resultado evidencia uma divisão de opiniões. Embora metade dos colaboradores entendam que as iniciativas de reconhecer e recompensar superam as críticas, o que é relevante, a existência do *Gap* indica uma área de ganho a ser trabalhada pela empresa.

Na questão cinco foi identificado um *Gap* de 0,75. Nesta questão pergunta-se se as “coisas” na empresa estão bem-organizadas. O resultado sugere a percepção de que há pontos a serem melhorados no aspecto de organização, indicando uma oportunidade de ganho para empresa.

O *Gap* mais significativo é observado na questão sete, com o valor de 1,36. Nesta pergunta investiga se a organização demonstra interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, por meio de treinamentos etc. Esta diferença em relação a outras medições sugere que os colaboradores veem como situação ideal aquela em que a organização prioriza consistentemente o desenvolvimento profissional de sua equipe.

Nesta questão, em especial, a gerência informou que por tratar-se de uma pousada de pequeno porte, são priorizados treinamentos realizados no próprio local de trabalho, sob temas mais específicos e de interesse da empresa.

Desta forma, devido à realidade relatada, é possível que a equipe operacional não tenha entendido toda a abrangência do termo treinamento, associando-o ao treinamento formal realizado em instituições fora da empresa. Por este motivo, a avaliação do quesito pode ter sido prejudicada.

Quadro 02 – Avaliação de Clima Organizacional – Setor Gerencial

<b>Cálculo dos Gaps</b>													
<b>Questão</b>	<b>Situação Atual</b>					<b>Média das Respostas</b>	<b>Situação Ideal</b>					<b>Gap (Situação Ideal - Situação Atual)</b>	
	<b>Respostas</b>						<b>Respostas</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>		
<b>1</b>	0	0	2	0	2	3,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>1,00</b>
<b>2</b>	0	0	2	0	2	3,00	0	0	2	0	2	3,00	<b>0,00</b>
<b>3</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>4</b>	0	0	1	1	2	3,50	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,50</b>
<b>5</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>6</b>	0	2	0	0	2	2,00	0	1	1	0	2	2,50	<b>0,50</b>
<b>7</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>8</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>9</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>10</b>	0	0	1	1	2	3,50	0	0	1	1	2	3,50	<b>0,00</b>
<b>11</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>
<b>12</b>	0	0	0	2	2	4,00	0	0	0	2	2	4,00	<b>0,00</b>

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Após a análise dos Gaps do setor operacional, passa-se agora para a análise das respostas do pessoal da gerência. Verificou-se que as questões um, quatro e seis, são as únicas que apresentam *Gaps*. Conforme exposto anteriormente, esses *Gaps* representam, pela percepção dos colaboradores, as diferenças entre a situação atual e ideal.

A questão um, caracteriza-se com o maior Gap (1,0), entre as três identificadas. Nesta pergunta, discorre-se sobre o orgulho em falar que faz parte da empresa. Através desse resultado, indica requerer atenção e então para cultivar na empresa um ambiente em que os colaboradores sintam orgulho em dizer que fazem parte.

Em relação as questões quatro e seis, ambos tiveram *Gaps* de 0,5.

Na questão quatro, que trata a respeito de reconhecimento e recompensa sobressaindo a críticas. O resultado sugere que na situação ideal, sempre acontece, enquanto na atual, um respondente marcou que frequentemente acontece.

Cabe ressaltar diante da situação caracterizada, que possivelmente a gerência não tenha entendido que a resposta é com base em sua perspectiva, e não com base em sua visão sobre os colaboradores do operacional

Na questão seis, a pergunta é se há liberdade para mudar a rotina de trabalho. O resultado dessa situação difere sobre mudanças no ambiente de trabalho, sendo raramente e frequentemente as respostas na situação ideal. Um dos fatores que pode influenciar o resultado é que a pousada é de pequeno porte, conforme exposto anteriormente, tendo sua rotina diária já prontamente estabelecida.

### **4.3 Discussões**

#### **4.3.1 Comparação das respostas: Operacional e Gerência**

Com base nas respostas do questionário e cálculos dos *Gaps*, é possível comparar as percepções de clima organizacional dos dois grupos, operacional e gerência. Uma boa análise deste ponto deve responder se os dois grupos apontam as mesmas questões, sendo as que apresentam os maiores *Gaps*, bem como se os *Gaps* percebidos têm a mesma magnitude.

Há diferenças entre as percepções do pessoal operacional e do pessoal da gerência, sendo que as principais diferenças são:

Há divergência entre os dois grupos em relação as questões onde são identificados *Gaps*, com exceção da questão 6 (seis), que discorre sobre a liberdade para mudar a rotina de trabalho, os dois grupos mantiveram respostas parecidas. Com relação as divergências, pode-se afirmar que os colaboradores operacionais detêm uma visão diferente sobre o clima organizacional na empresa que trabalham, sendo esse apontado a melhoria em alguns aspectos do ambiente organizacional, como recompensa e reconhecimento, organização e investimentos na equipe. Pode-se citar que esses são fatores de ganho para a organização.

Também há diferença entre os *Gaps* percebidos pelo pessoal do operacional, que são maiores do que percebidos pelo gerencial. Diante deste resultado, o clima organizacional da empresa é diferente para o setor operacional evidenciando que os mesmos possuem sentimentos e percepções diferentes de seus gestores, que pode influenciar seus comportamentos individuais dentro da organização conforme constatado por Forehand e Gilmer (1964, *apud* Santos, 2021).

A análise também revelou a força dos colaboradores em falar que sentem orgulho em dizer que trabalham na empresa e acham que é o melhor local para se trabalhar em ambos os grupos.

Esta análise comparativa fornece uma visão abrangente das caracterizações, percepções e identificação do clima organizacional da empresa, destacando áreas de divergência, consenso e oportunidade de melhorias.

As informações que foram obtidas podem também contribuir para criação de ações preventivas e atualizações das políticas do setor de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, segundo Vasconcelos *et al* (2016 *apud* De Oliveira, 2020).

Ao implementar melhorias nas questões abordadas como divergentes, a empresa pode avançar na criação de um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e produtivo para todos seus integrantes, onde segundo Fisher (2010 *apud* Santos, 2022), um bom clima organizacional faz com que o comprometimento com a empresa e a criatividade se adentra no bom desempenho de um colaborador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi realizada a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional voltada a um empreendimento turístico do tipo pousada, em São Miguel do Gostoso/RN, uma das principais localidades turísticas do estado do Rio Grande do Norte. Com a utilização de um questionário com perguntas fechadas e escala *likert*.

Pesquisas sobre clima organizacional em empreendimentos turísticos, são de fato escassas. Tendo este trabalho como contribuição para suprir um pouco dessa lacuna.

A pesquisa foi realizada em uma pousada de pequeno porte em São Miguel do Gostoso/RN, com o total de catorze colaboradores de dois grupos distintos, operacional e de gestão. Através dos questionários respondidos foi possível analisar descritivamente a média das repostas de ambos os grupos e posteriormente os *Gaps* correspondentes às afirmações dos dois setores e conseqüentemente a comparação entre os mesmos.

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, este foi atingido pois através da aplicação da pesquisa na pousada em São Miguel do Gostoso/RN, foi possível caracterizar através dos *Gaps* entre a situação atual e a ideal que os colaboradores descrevem sobre a empresa que trabalham, tendo como principal parâmetro que os colaboradores do operacional possuem percepção divergente com o setor de gestão.

Quanto ao primeiro objetivo específico, conforme exposto, foi identificado que a percepção dos colaboradores é diferente, com base na divisão da hierarquia organizacional (operacional e gerencial).

Quanto ao segundo objetivo específico, este foi descrito na afirmação 7 (sete), que trata do interesse ativo da organização em investimento do tipo treinamentos e atualização de conhecimentos, do questionário aplicado neste trabalho, podendo afirmar que a avaliação do quesito pode ter sido prejudicada, pois é possível que os colaboradores não tenham entendido a abrangência do termo treinamento, associando-o ao treinamento formal realizado em instituições fora da empresa.

Os gestores oferecem capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, realizados no próprio local de trabalho, sob temas mais específicos e de interesse da empresa

Quanto ao terceiro e último objetivo específico, este foi atingindo, pois através da comparação entre a equipe operacional e de gerência da pousada, pode-se afirmar que os colaboradores operacionais possuem percepções, visões e sentimentos diferente sobre o clima organizacional na empresa que trabalham, sendo esse apontado a melhoria em alguns aspectos do ambiente organizacional

Destaca-se que investir na mensuração e gestão de um clima organizacional favorável entre os funcionários propicia diversos resultados positivos para a organização, como redução do *turnover*, redução de custos com processos seletivos malsucedidos e aumento dos resultados financeiros.

Para estudos futuros sugere-se adotar novas estratégias para a coleta de dados e não identificar os estabelecimentos durante a aplicação. Recomenda-se dividir a pesquisa em duas partes distintas. Na primeira parte, realizar uma sondagem preliminar com os gestores dos estabelecimentos, explicando detalhadamente o objetivo da pesquisa e como será feita a coleta de dados. Isso permitiria uma melhor compreensão por parte dos empreendimentos e uma possível adesão.

Na segunda parte, a aplicação da pesquisa ocorreria em dias diferentes, garantindo que os empregados de cada estabelecimento tivessem tempo suficiente para responder o questionário. Seria estabelecido previamente um acordo entre o estabelecimento e o pesquisador quanto ao melhor momento para a aplicação, visando garantir a disponibilidade e a participação ativa dos colaboradores. Além da aplicação presencial nos estabelecimentos do local de estudo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de pessoas**. 2023. Acesso em 15 jul. 2023.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 15, 2015. Acesso em 15 jul. 2023
- BrasilTuris**: ABIH-RN aponta aumento de 47,7% na ocupação anual da hotelaria. 08 jan. 2022. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/2022/02/08/abih-rn-aponta-aumento-de-477-na-ocupacao-anual-da-hotelaria/>. Acesso em: 03 mar. 2024
- BRITO, Bianca de Melo. **O que desmotiva a gerência: um estudo com os gerentes dos restaurantes da orla de Copacabana**, Rio de Janeiro. 2016. Acesso em 24 jan. 2024
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2010. Acesso em 30 mai.2023
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital das organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. Acesso em 04. jan 2024
- COSTA, Arielly da Silva. **Clima organizacional: estudo de caso da Bancorbrás**. 2008. Acesso em: 26 jun. 2023
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. Futura, 1998. Acesso em 21 jul. 2023
- COSTA. Vera Lúcia Dias. **PROCESSO EMPREENDER: um estudo de caso na Pousada Spa dos Amores, localizada no Rio Grande do Norte**. 2017. Acesso em 04 mar.2024
- DE OLIVEIRA, Kélviny Inacio Carvalho; MARTINS, Vinicius Abilio. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 2, p. 49-67, 2020. Acesso em 24 fev. 2024
- DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Acesso em: 30 mai. 2023
- Fecomercio SP**: Turismo Brasileiro Cresce 22% em 2022 [São Paulo], 13 fev. 2023. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/turismo-brasileiro-cresce-28-em-2022-1#:~:text=O%20ano%20de%202022%20foi,mais%20quando%20comparado%20a%202020>. Acesso em: 16. jun. 2023

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. FGV, São Paulo, 2006. Acesso em: 26 jun.2023

FREITAS, D. **Diagnóstico do clima organizacional, satisfação e motivação de funcionários em restaurantes de pequeno porte na cidade de Paracatu/MG**. 2014. Acesso em: 10 dez.2023

GEBRIM, Gabrielle Alvarenga. **Clima organizacional e motivação de colaboradores: estudo de caso em empresa de turismo–Brasília/DF**. 2007. Acesso em: 14 jun. 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009. Acesso em 21 jul. 2023

KELLER, Edelvais; DE AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020. Acesso em: 26 jun. 2023

LINS, Danillo Alves Carvalho; DA SILVA, Rone Cesário. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PSV TURISMO. **Revista Eletrônica da Estácio Recife**, v. 5, n. 2, 2019. Acesso em: 26 jun. 2023

LUZ, Ricardo S. et al. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. **Niterói, RJ: UFF**, 2003. Acesso em: 31 mai. 2023

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em 21 jul. 2023

MATTOS, Carlos; SILVA, Rodrigo Cunha. Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, 2019. Acesso em 15 jul. 2023

PEREIRA, Davy dos Santos Targino. A satisfação com as políticas e práticas de recursos humanos no mercado de trabalho em Macaé. 2019. Acesso em: 12 dez. 2023

PIMENTA, Luiz Alberto Sá Fortes. Qualidade de vida no trabalho: um estudo em cozinhas de restaurantes na Asa Norte em Brasília-DF. Acesso em: 04 jan. 2024

RODRIGUES, Igor Moraes et al. Gestão no turismo e clima organizacional: análise em uma secretaria de desenvolvimento e turismo. **TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible**, v. 11, n. 24, p. 18, 2018. Acesso em: 14 mai. 2023

SANTOS, Antonio Carlos Ferreira dos. Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso no bar e restaurante Aquários de Goiânia-Go. 2022. Acesso em 04 jan. 2024

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** Saint Paul Editora, 2021. Acesso em 30 jun. 2023

## APÊNDICE – Questionário

### I - PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instruções:** Uma série de afirmações usadas para descrever o clima organizacional será apresentada a seguir. Selecione cada situação que ocorre na sua empresa, de acordo com a escala numerada de 1 (hum) a 4 (quatro):

- |  |
|--|
| (1) NUNCA ACONTECE<br>(2) RARAMENTE ACONTECE<br>(3) FREQUENTEMENTE ACONTECE<br>(4) SEMPRE ACONTECE |
|--|

**Importante:**

Procure relacionar cada situação com seus sentimentos e opiniões pessoais.

A melhor resposta, a qualquer item, é a que melhor reflete sua opinião.

Cada afirmação deve ter apenas uma resposta.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN  
CAMPUS DE NATAL  
DEPARTAMENTO DE TURISMO - DETUR  
CURSO DE TURISMO

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA COLABORADORES**  
**Clima Organizacional em Empreendimentos Turísticos**

Prezado Sr (a),

Esta é uma pesquisa sobre o clima organizacional de colaboradores. Essa pesquisa é uma etapa da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso que está sendo elaborado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Turismo na UERN Natal. Sua colaboração é primordial para o sucesso deste trabalho. Agradecemos sua cooperação.

**Variáveis da Caracterização**

**I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO/ENTREVISTADO**

GÊNERO:

\_\_\_\_\_

IDADE:

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

**QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?**

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino superior Incompleto
- Ensino superior Completo
- Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado

**QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA EMPRESA?**

- Menos de 01 ano
- De 01 até 02 anos
- De 02 até 03 anos
- De 03 anos até 04 anos
- De 04 até 05 anos
- Mais de 5 anos

QUAL A MÉDIA MENSAL DE SUA RENDA FAMILIAR?

- Até 02 salários mínimos
- De 02 até 04 salários mínimos
- De 04 a 06 salários mínimos
- Acima de 06 salários mínimos

QUAL CARGO VOCÊ EXERCE NA EMPRESA?

- Operação
- Supervisão
- Gerência

PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL								
<b>Instruções:</b> Uma série de afirmações usadas para descrever o clima organizacional será apresentada a seguir. Selecione cada situação que ocorre na sua empresa, de acordo com a escala:								
SITUAÇÃO ATUAL				QUESTÃO ITEM	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	1. Sinto orgulho em falar que faço parte desta empresa.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				2. Os colaboradores desta organização podem tomar decisões e resolver problemas durante o seu atendimento, sem precisar consultar os superiores.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	3. Uma das características desta instituição é que ela estabelece altos padrões de desempenho para seus colaboradores, em torno da qualidade e produção elevadas do serviço.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				3. Uma das características desta instituição é que ela estabelece altos padrões de desempenho para seus colaboradores, em torno da qualidade e produção elevadas do serviço.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	4. Nesta empresa, o reconhecimento a seus colaboradores e a recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica por algum trabalho que não é bem-feito ou sai errado.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				4. Nesta empresa, o reconhecimento a seus colaboradores e a recompensa pelo bom desempenho são geralmente maiores que a atitude crítica por algum trabalho que não é bem-feito ou sai errado.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	5. De modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as "coisas" estão bem organizadas.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				5. De modo geral, pode-se afirmar que nesta empresa as "coisas" estão bem organizadas.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	6. Nesta empresa, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				6. Nesta empresa, há pouca liberdade para se mudar as rotinas de trabalho.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	7. A organização demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos e habilidades de seus colaboradores (há incentivos em treinamentos, <i>workshops</i> ,	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				7. A organização demonstra um interesse ativo no desenvolvimento e atualização dos conhecimentos e habilidades de seus colaboradores (há incentivos em treinamentos, <i>workshops</i> ,	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	8. Aqui, as atribuições do colaborador estão bem claras e definidas.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				8. Aqui, as atribuições do colaborador estão bem claras e definidas.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	9. Respeito humano e ajuda mútua são normas valorizadas pela empresa.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				9. Respeito humano e ajuda mútua são normas valorizadas pela empresa.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	11. De modo geral, pode-se dizer que nesta organização existe um "bom ambiente" de trabalho.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				11. De modo geral, pode-se dizer que nesta organização existe um "bom ambiente" de trabalho.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece	12. Para mim esta é a melhor empresa para se trabalhar.	Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )
SITUAÇÃO ATUAL				12. Para mim esta é a melhor empresa para se trabalhar.	SITUAÇÃO IDEAL			
1	2	3	4		1	2	3	4
Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece		Nunca Acontece	Raramente Acontece	Frequentemente Acontece	Sempre Acontece
( )	( )	( )	( )		( )	( )	( )	( )

Fonte: Elaborado pelo orientador e autor (2023), através de adaptações de Santos (p.137, 2021).