



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**NATHALIA LEITE SILVA**

**RA: 21306699**

**ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:**

**ANÁLISE EM UM RESTAURANTE**

Brasília  
2017

NATHALIA LEITE SILVA

**ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:  
ANÁLISE EM UM RESTAURANTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos

Brasília  
2017

NATHALIA LEITE SILVA

**ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO:  
ANÁLISE EM UM RESTAURANTE**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos

Brasília, 14 de junho de 2017

**Banca Examinadora**

---

Prof.(a):  
Orientador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

# ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO

Nathália Leite Silva<sup>1</sup>  
Dr. Felipe Burle dos Anjos<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho visa propor um modelo conceitual de clima organizacional baseado nas experiências dos funcionários: apresentar variáveis, segundo a literatura, que influenciam no clima organizacional; realizar entrevista através de método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do colaborador; realizar entrevista através de método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do especialista e validar modelo desde a junção de especialista, literatura e colaborador. Para esta pesquisa se utilizou do referencial teórico da Psicologia do Trabalho e do Comportamento Organizacional. O método adotado foi o *Repertory Grid Method (RepGrid)* feita com alguns funcionários da organização, com uma dinâmica lúdica com funcionários sobre seus constructos cognitivos a respeito do clima, e aplicação de formulário online através do *GoogleForms* feita com especialistas e gestores na área, para avaliação dos fatores levantados com os funcionários. A análise de dados selecionou os seguintes fatores com mais de 60% de concordância na perspectiva dos funcionários, especialistas ou gestores, que influenciam no clima organizacional com auxílio da ferramenta Excel: cansaço, salário, flexibilidade de horário, benefícios (plano de saúde, transporte, alimentação, etc.), relacionamento com clientes, relacionamento com colegas, dedicação de tempo à vida pessoal, gosto pelo ofício executado e qualificação profissional oferecida pelo trabalho.

Palavras-chave: Clima organizacional, Repertory Grid, Restaurante.

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração no UniCEUB – 8º semestre. E-mail: nathalia0695@hotmail.com

<sup>2</sup> Psicólogo clínico, Doutor em Psicologia do Trabalho, professor do UniCEUB. E-mail: felipe.anjos@uniceub.br

## 1. APRESENTAÇÃO

Com a expansão do setor alimentício de 10% ao ano, há cerca de 450 mil oportunidades de emprego anuais, sendo que a maioria dessas oportunidades são para garçons, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), chegando a atingir 250 mil novas vagas para tal cargo. Assim sendo, o cargo de garçom é um dos mais requisitados pelos donos de bares e restaurantes, uma vez que, de acordo com o SEBRAE (2015), não há necessidade de uma experiência prévia, não se tem restrição por idade e qualquer classe social pode ser envolvida, sem qualquer diferenciação. Além disso, o SEBRAE (2015) destaca a falta desses profissionais que queiram exercer tal função, além da alta rotatividade, o que dificulta a qualificação do funcionário.

Existe uma alta complexidade na busca constante pela qualidade dos serviços oferecidos pelos restaurantes, além de se exigir um amplo conhecimento do setor de alimentos. Com tal dificuldade, tem-se como resultado um elevado índice de mortalidade entre os empreendimentos: 35% dos bares e restaurantes vão a falência em dois anos (ABRASEL).

Qualquer organização deve buscar maneiras de se obter vantagens competitivas (agregar valor ao negócio) fazendo com que, desta forma, a concorrência não lidere a fatia do mercado pretendida por aquela empresa. É importante analisar como as atitudes dos funcionários impactam no ambiente de trabalho.

A justificativa para a realização deste trabalho se sustenta em três pilares: acadêmico, gerencial e social. Do ponto de vista acadêmico, existem várias pesquisas sobre comportamento organizacional envolvendo satisfação no trabalho em diversas áreas. Exemplos disso são citados por alguns autores. É importante comentar que foi encontrada apenas uma pesquisa resguardando exclusivamente a satisfação dos trabalhadores em um restaurante. Haja visto a escassez de referências mais específicas, apresenta-se a seguir pesquisas sobre satisfação dos trabalhadores em outros ramos.

Maria *et al.* (2016) pesquisaram a respeito da carga de trabalho (nível de exigência de determinada tarefa) nas atividades que os garçons de um restaurante em Niterói desempenham. O referencial teórico utilizado foi a Ergonomia, a qual objetiva o conforto e a satisfação do funcionário, incluindo nisso a não utilização de produtos ou equipamentos que possam ser prejudiciais à saúde. Para a avaliação da

carga de trabalho, foram aplicados três tipos de questionários aos garçons e foi utilizado o método NASA-TLX, o qual é subjetivo, leva em consideração experiências individuais, é considerado prático, simples, barato e bem aceito por parte dos funcionários analisados, além de que serve para identificar fontes específicas de cargas importantes relacionadas à tarefa e a coloca em um índice de carga global. O método adotado tem seis definições: demanda mental, demanda física, demanda temporal, desempenho, esforço e nível de frustração. Nessa pesquisa, observou-se que as jornadas de trabalho da maioria dos garçons é superior a nove horas por dia com o objetivo destes conseguirem maiores comissões, além de que em época de jogos ou eventos, cada garçom (quando está trabalhando) atende um numero muito alto de mesas e têm pouco tempo para se alimentar. Constatou-se também que os garçons são insatisfeitos com seus desempenhos, um vez que estes não consideram que executam de forma satisfatória as tarefas que lhes são designadas. Logo abaixo, com os menores índices, tem-se, respectivamente, frustração, esforço, demanda mental e demanda física. Finalmente, enxergou-se a necessidade de investir em mais pesquisas que resguardem os aspectos das cargas de trabalhos nos setores de comércio e serviços.

Viseu *et al.* (2016) observaram a relação da satisfação no trabalho com o *burnout*, estresse e exaustão emocional e destacou implicações desses fatores na rentabilidade econômica da hotelaria e do turismo, na parte de gestão de pessoas e no bem estar dos colaboradores. Na parte metodológica, foram analisados 242 artigos publicados. Conclui que é possível ampliar o conhecimento a respeito da importância da satisfação na indústria hoteleira para aprofundar os conhecimentos sobre mecanismos que estão em sua base a fim de promover satisfação tanto individual quanto organizacional. Isso pode promover o crescimento direto e indireto e rentabilidade para hotéis.

Cardoso e Costa (2016) fizeram estudos voltados à satisfação profissional de docentes de nutrição, identificando os fatores que geram satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Foram considerados fatores de satisfação: realização de uma vocação, atividades de pesquisa e extensão, desenvolvimento e reconhecimento dos estudantes e sociedade, aprendizado, autonomia, flexibilidade e relacionamento com os alunos. Já como fatores de insatisfação, foram apontados: excesso de trabalho e de atividades administrativas, burocráticas e de assistência, desinteresse e falta de respeito aos alunos, relacionamento com colegas e gestores, desvalorização

docente, turmas grandes e estrutura física deficiente. Para a realização de tal pesquisa, foi utilizado o método social exploratório de abordagem qualitativa, e com a entrevista, buscou-se responder às questões relacionadas ao nível de satisfação com a carreira docente, a opção pela mesma profissão se pudesse escolher novamente, os fatores que o mantêm na docência, a vivência de momentos de desgaste e/ou desânimo com o ensino e os sentimentos visualizados ao final da carreira. Com isso, chegou-se à conclusão de que, em sua maioria, os professores estão satisfeitos com a atividade realizada e os principais motivos de satisfação estão relacionados a fatores pessoais. Já com relação à insatisfação, chegou-se à conclusão que a instituição foi o principal fator que impactou no desenvolvimento da atividade docente.

Escarce *et al.* (2016) realizaram um estudo resguardando a análise da correlação entre satisfação de profissionais da Rede de Atenção à Saúde Auditiva de duas microrregiões de Minas Gerais (MG), com perfil sociodemográfico, processo de trabalho e atuação no serviço de saúde. Para isso, foi realizado um estudo observacional analítico do tipo transversal, com amostra não probabilística composta por 34 profissionais vinculados aos Serviços de Atenção à Saúde Auditiva destas duas microrregiões de MG. Desse modo, foram analisadas as seguintes variáveis: satisfação do profissional, dados sociodemográficos, rotina de trabalho e ações desenvolvidas. Foi observado que houve um maior nível de satisfação ente os profissionais com pós graduação e concursados.

Sendo assim, ainda podem ser feitos vários trabalhos a respeito desse tema em empresas de ramos alimentícios, tendo em consideração que este tipo de organização precisa ter cautela com seu tempo de atuação no mercado, uma vez que uma boa parte desse tipo de empreendimento vai a falência. A aplicação gerencial se remete ao uso desta pesquisa posteriormente para que os futuros profissionais que pensam em atuar nesse setor possam refletir sobre os aspectos que influenciam na atitude de seus funcionários, a fim de contribuir para o desenvolvimento na qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, formar profissionais mais satisfeitos e produtivos em seu ambiente de trabalho e que possam impactar positivamente na organização.

No âmbito social, contribui-se com o desenvolvimento do perfil de um funcionário satisfeito, engajado e produtivo no trabalho em sua região de atuação e aprimoramento de métodos eficazes passíveis de serem aplicados no país como um

todo, resultando a formação de profissionais mais comprometidos e preparados para desenvolver suas funções.

Desse modo, tem-se como objetivo geral propor um modelo conceitual de clima organizacional baseado nas experiências dos funcionários. A partir disso, foram elaborados os objetivos específicos para responder o objetivo geral: apresentar variáveis, segundo a literatura, que influenciam no clima organizacional, realizar entrevista através de método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do colaborador, realizar entrevista através de método *Repertory Grid* para descobrir as variáveis que impactam na perspectiva do especialista e validar modelo desde a junção de especialista, literatura e colaborador.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Robbins (2002, pag. 6) “o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. O autor cita também que “funcionários bem treinados e respeitados tratam bem os clientes”, sendo esse um fator que pode contribuir para a retenção de consumidores finais.

O conhecimento produzido pelo campo do Comportamento Organizacional se dá verificando a relação entre variáveis dependentes e independentes. As variáveis dependentes se referem aos “atores-chave que se pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator” (ROBBINS, 2002, pag. 21). São essas: produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional e satisfação no trabalho.

Já as variáveis independentes se referem à uma suposta causa de uma ou mais mudanças em alguma variável dependente. São elas: variáveis no nível do indivíduo, do grupo e do sistema organizacional. O nível micro (do indivíduo) contempla: características biográficas; personalidade; percepção; motivação; valores; atitudes. Já no nível meso (do grupo), encontra-se: comunicação; liderança; estrutura do grupo; equipes de trabalho; conflito. Por fim, o nível macro (do sistema organizacional): cultura organizacional; desenho e estrutura das organizações; políticas e práticas de RH.

Com isso, o entendimento do comportamento organizacional pode oferecer à gestão orientação para criação de um ambiente de trabalho saudável. Para tanto, os executivos devem saber lidar com as dificuldades apontadas e trabalhar nos fatores que compõem o comportamento organizacional.

## **2.1. ATITUDES NO TRABALHO**

Atitudes são julgamentos feitos referentes a pessoas, eventos ou objetos (ROBBINS, 2009). Existem três componentes importantes da atitude que compõem essa esfera: afetivo, cognitivo e comportamental. O afetivo está ligado ao emocional do trabalhador, ou seja, aos seus sentimentos. Já o cognitivo está relacionado à crença ou opinião da pessoa com relação à determinado acontecimento na empresa. Por fim, o comportamental, como o próprio nome sugere, está conectado ao comportamento do funcionário, o modo com que este se porta diante a uma situação que lhe incomoda.

Dessa forma, é importante apresentar os tipos de atitudes, tendo em vista que, segundo Robbins (2009), apesar das pessoas poderem ter inúmeras atitudes, o estudo que tange o comportamento organizacional foca em um número limitado delas, voltadas ao trabalho. Tais atitudes mostram avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação à vários aspectos percebidos em seu ambiente de trabalho, como o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional, a percepção de suporte organizacional e a satisfação com o trabalho.

De acordo com Zampier *et al.* (2011, pag. 60) “a satisfação no trabalho envolve muitos aspectos, tais como a convivência do indivíduo dentro da organização, o respeito às regras, a aceitação dos padrões de trabalho, as recompensas”. Sendo assim, mensurar o quão satisfeito um colaborador está torna-se uma tarefa complexa. Segundo Zampier *et al.* (2011), a satisfação não é uma constante que, uma vez alcançada, durará para sempre. Então a satisfação das pessoas pode diminuir muito rápido, tendo em vista que as necessidades para o atingimento desta podem mudar.

Em casos de insatisfação com o trabalho, os funcionários podem se tornar insubordinados à empresa, não se dedicar de maneira adequada ao trabalho, furtar algo e também aumentar o absenteísmo na organização (ZAMPIER *et al.*, 2011). Maneiras menos extremistas também podem ser observadas, tais como: discutir os

problemas enfrentados na empresa com superiores ou sindicatos, ser otimista e acreditar que a situação irá melhorar com o tempo.

A satisfação pode ser decomposta em categorias para ser melhor avaliada, como: a satisfação com o salário, com a supervisão, com os relacionamentos no trabalho, as atividades realizadas, entre outros. Sendo assim, de acordo com Spector (2003), compondo o estudo da satisfação no trabalho existem duas abordagens: a abordagem global que admite a satisfação no trabalho como sendo um sentimento único, apresentando um único índice geral da satisfação e a abordagem em facetas ou aspectos. Nesta, uma pessoa apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Portanto, pode-se afirmar que a satisfação global pode ser vista como um índice geral proveniente da satisfação ou como um índice de diferentes facetas.

Segundo Luz (2003), problemas relacionados à mudanças de estratégias das empresas, tais como: fusão, aquisição, reestruturação, *downsizing*, Programas de Demissão Voluntária, dentre outros, geram insatisfação, insegurança, desconfiança, ansiedade, perda de lealdade e apreensão, e conseqüentemente, reclamação dos funcionários à respeito da empresa onde trabalham. Além disso, empresas muito enxutas obrigam seus funcionários a realizar mais atividades em menos tempo em prol do aumento da produtividade.

O envolvimento com o trabalho “é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal” (ROBBINS, 2009, pag. 61). Dessa forma, os trabalhadores que se identificam de alguma forma com seu trabalho têm maior preocupação em executar as tarefas com maior excelência possível. Além disso, segundo Robbins (2009), quanto maior o envolvimento com o trabalho, menores são as taxas de absenteísmo e de demissão voluntária.

Com relação ao comprometimento organizacional, Dutra (2009) cita que há várias definições deste termo, mas principalmente, caracteriza-se por uma conexão psicológica positiva entre o indivíduo e a organização. Isso faz com que haja lealdade do empregado, identificação com o trabalho, envolvimento com os objetivos e valores da organização, permanência do emprego (contribuindo para a baixa rotatividade) e orgulho por vestir a camisa da empresa.

Em relação à percepção de suporte organizacional, pode-se afirmar que esta consiste no entendimento que o trabalhador tem resguardando a qualidade do

tratamento que lhe é dado pela organização em retribuição ao esforço gasto no trabalho exercido (DUARTE, 2009). Ou seja, se o funcionário percebe que a retribuição dada pela empresa foi muito abaixo do que ele merecia (em sua visão), isso pode resultar em absenteísmo, rotatividade, negligência, insubordinação, desvios de conduta no trabalho. O inverso também é verdadeiro, caso a percepção de suporte organizacional do funcionário seja positiva, isso refletirá no desempenho (em quantidade e qualidade), na cidadania organizacional e nos relacionamentos interpessoais no trabalho. Para Duarte (2009), a empresa deve oferecer condições para que os funcionários se aprimorem profissional e humanamente, visando o desenvolvimento das competências necessárias para seu desempenho e o comprometimento ético.

## **2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Silva (2011), o clima organizacional é difícil de se definir com precisão, uma vez que este conceito engloba forças nem todas compreensíveis, logo, o clima é algo mais sentido, não racionalizado. Desse modo, o autor define clima organizacional como “a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais” (SILVA, 2011, pag. 387). Além disso, o clima é diferente em cada organização, e é afetado por elementos externos e internos, tais como: comunicação, objetivo, responsabilidade, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade, entre outros.

A satisfação no trabalho consiste no “conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho” (ROBBINS, 2002, pag. 23). Fazendo uma analogia dos conceitos dados por Robbins (2002) e Silva (2011) resguardando satisfação e clima, respectivamente, pode-se dizer que ambas as definições têm os sentimentos do indivíduo com relação ao trabalho como principal fator que compõe a definição desses termos. Logo, os comportamentos, os modelos de gestão e políticas empresariais, bem como os relacionamentos interpessoais (SILVA, 2011) são fatores que influenciam no conjunto de sentimentos que os indivíduos têm em relação ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2002).

De acordo com Zampier et al. (2011), muitas empresas se preocupam mais com o alcance dos resultados do que com os trabalhadores em geral, tornando o clima organizacional muito supérfluo. Muitos gestores não se importam com a forma

como os resultados são alcançados e sob quais condições isso ocorre, desde que tais metas sejam cumpridas. Porém, o colaborador deve ser valorizado e colocado em um ambiente agradável para poder exercer melhor suas funções. Seus sentimentos e expectativas devem ser consideradas, além de que sua vida deve ser analisada de forma integral (sem a divisão da questão pessoal e profissional).

Segundo Luz (2003), é muito importante administrar adequadamente o clima. Trata-se de uma ação estratégica principalmente, pois para se alcançar a qualidade dos produtos ou serviços prestados, deve-se ter qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz.

Para poder trabalhar com o clima organizacional, “é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização” (LUZ, 2008, pag. 14). Desse modo, é importante analisar a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho em que estão inseridos e evitar conflitos que possam vir a existir.

Segundo Luz (2008, pag. 146), “avaliar o clima permite às organizações identificar as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar”. Ou seja, a análise do clima organizacional fornece à empresa ferramentas essenciais para a melhora dos aspectos que desagradam os funcionários, melhorando a qualidade do ambiente de trabalho e ainda por cima, melhorando a rentabilidade da organização.

Por fim, é importante explorar a relação de causalidade entre cultura e clima e o impacto disso na qualidade dos serviços prestados. Conforme foi explicado por Luz (2003, apud ZAMPIER *et al.*, 2011), o clima organizacional bom pode ser identificado por meio do orgulho que as pessoas sentem por estarem trabalhando naquela empresa, além da baixa rotatividade. Já o clima ruim é aquele que gera discórdia, rivalidades, desinteresse pelo trabalho, dentre outros fatores. Desta forma, Zampier *et al.* (2011) dizem que é possível perceber que o clima, a cultura e a satisfação no trabalho são primordiais para melhoria na Gestão de Pessoas, bem como para melhoria dos resultados organizacionais.

Segundo Freitas (2005, apud PUENTE-PALACIOS, 2006), o clima influencia o vestuário, alimentação, a disposição para o trabalho e o humor das pessoas, além de trazer a ideia de mudança e instabilidade, juntamente com a influência exercida sobre o comportamento das pessoas.

O clima e a cultura organizacional são dois conceitos complementares e que devem ser analisados de maneira conjunta para o bom funcionamento da empresa. Para Luz (2008), a cultura dá aos trabalhadores uma identidade organizacional, promove a estabilidade da empresa, facilita o compromisso coletivo e molda o comportamento ao auxiliar os funcionários a darem sentido ao ambiente no qual estão inseridos. Uma comparação interessante feita pelo autor é que a cultura organizacional está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo, pois a cultura representa as crenças, valores, estilos de trabalhos, relacionamentos que diferenciam as empresas umas das outras. Apesar do clima ser afetado por fatores externos à empresa, como pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar dos trabalhadores, assim como pelas condições sociais propriamente ditas, pode-se afirmar que entre clima e cultura há uma relação de causalidade. Sendo assim, é possível afirmar que a cultura é a causa e o clima é a consequência.

Puente-Palacios (2002) compara o clima organizacional com a cultura organizacional, sendo o primeiro as representações das percepções dos funcionários sobre o modo de agir dentro da organização. Por exemplo, a rotatividade e os programas de sugestões apresentadas pelos funcionários podem ser indicadores de clima, pois se a rotatividade é alta e as sugestões apresentadas são poucas, percebe-se que esses fatores acabam por afetar negativamente o clima organizacional.

Já a cultura organizacional é responsável por nortear o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. Por fim, conclui-se que a melhor compreensão dos elementos que compõem o clima organizacional, bem como a cultura organizacional, é essencial, pois este é de suma importância na constituição de uma organização.

Para Puente-Palacios (2006), o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos funcionários de uma organização é um fator de extrema importância em relação à efetividade organizacional. As empresas representam um dos cenários onde as relações interpessoais acontecem. Tais relações sustentam o clima organizacional, o qual orienta tanto o comportamento como o desempenho das pessoas que participam dessas empresas.

Há várias abordagens para o fenômeno do clima organizacional. Na Abordagem Estrutural, o clima constitui um atributo ou uma característica da empresa, o motivo disso é que o clima vai existir independente da percepção dos membros (PUENTES PALACIOS, 2002). Na Abordagem Interativa, o principal

constituente do clima não é o indivíduo e seus processos internos apenas, mas também os processos de interação em que estas pessoas se encontram inseridas.

Na Abordagem Cultural, “a cultura organizacional, assim como uma nação, constitui um modelo de definição de padrões de comportamento” (PUENTE-PALACIOS, 2002, pag. 97). Desse modo, essa abordagem propõe o acréscimo das variáveis culturais à Abordagem Interativa, voltando-se ao modo como as pessoas encaram, interpretam e constroem a realidade, o que está permeado pela cultura organizacional. Finalmente, na Abordagem Perceptual “a gênese do clima está no indivíduo e não em aspectos estruturais da organização” (PUENTE-PALACIOS, 2002, pag. 97). Desse modo, os indivíduos constituem o principal papel no processo de construção do clima organizacional, sendo suas percepções de suma importância para tal construção.

### **3. MÉTODO**

O tipo de pesquisa realizada neste estudo de caso é quantitativo e descritivo. Segundo Yin (2001, pag. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Para Turato (2005, pag. 4, tradução nossa) o objetivo da pesquisa quantitativa é a “constatação matemática das relações de causa e efeito”, para tanto, é necessário fazer uma tabulação dos dados obtidos após a aplicação dos questionários. Além disso, o autor define esse tipo de pesquisa como uma comparação de ocorrências entre grupos expostos e não expostos à certas variáveis, fenômenos ou situações.

De acordo com Gil (1993, *apud* MICHEL, 2009, p.45) “o objetivo das pesquisas descritivas é primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Trata-se de uma pesquisa de opinião, procurando principalmente observar e analisar as percepções dos funcionários quanto às atitudes no trabalho.

Com isso, a validação deste método se dá nos fatores que atingem a porcentagem de 60% ou mais através do formulário respondido pelos especialistas participantes após a dinâmica aplicada a alguns funcionários do restaurante.

### **3.1 A EMPRESA**

O restaurante em estudo foi a primeira pizzaria conceitual surgida em Brasília (forno à lenha) no ano de 1997. O empreendimento teve uma rápida aceitação e a rede se expandiu por conta da constante busca por inovações na área da culinária. Com a criação de uma rede de franquias no ano de 2007, tem-se desenvolvido métodos inovadores unindo forno e cozinha de forma saudável e criativa. Com quatro lojas renovadas e ampliadas, os ambientes que, por meio de sua alta composição de cores variadas procuram transmitir um sentimento de alegria ao cliente, refletem o espírito mediterrâneo de sua gastronomia, criada e dirigida pelo Chef de Cozinha Paulo Mello, fundador e consultor da rede.

#### **3.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Missão: Oferecer ao cliente refeições de excelente qualidade, apresentando uma grande variedade de pratos sofisticados e com originalidade.

Visão: Ser uma empresa competitiva no ramo alimentício que ofereça produtos de qualidade e excepcionais aos consumidores.

Valores:

- Qualidade
- Ética
- Cooperativismo e trabalho em equipe
- Responsabilidade social
- Desenvolvimento sustentável
- Proatividade

#### **3.1.3 ORGANOGRAMA**

Na imagem 1, tem-se, segundo um dos gerentes, o organograma de uma das unidades do restaurante, que é composta por trinta e sete funcionários ao todo.

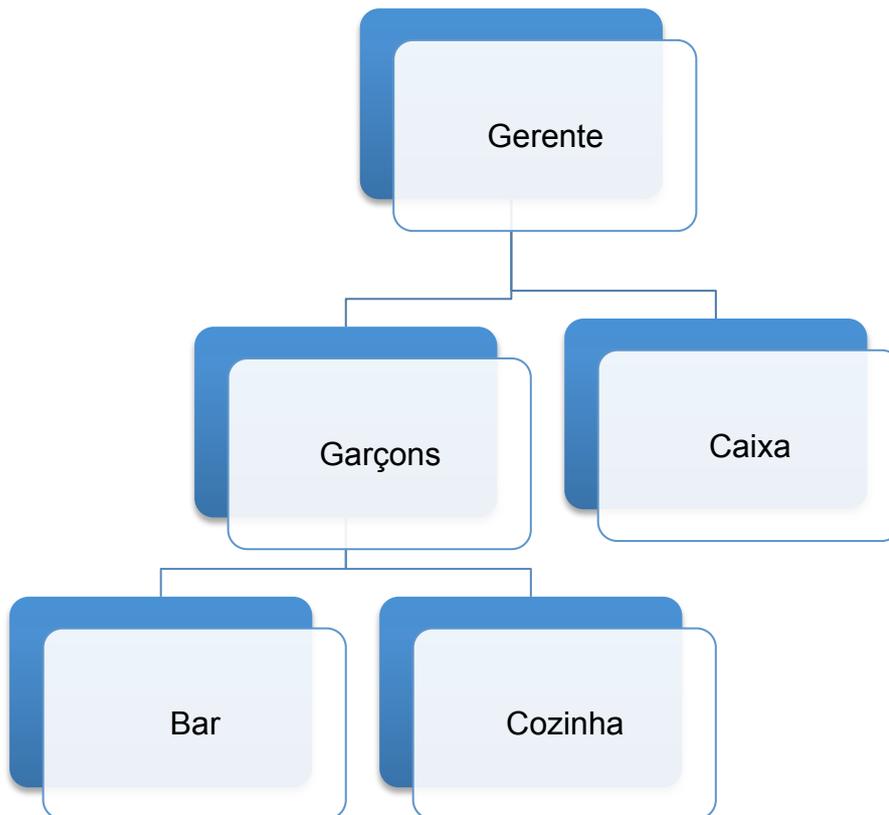


Imagem 1  
Fonte: Autoria própria

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes desta pesquisa são os oito especialistas que responderam ao formulário, além de seis funcionários que trabalham no restaurante, dentre eles: gerente, funcionários da cozinha e garçons.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Alfaro et. al (2016), o *Repertory Grid Method (RepGrid)* apresenta técnicas de mapas cognitivos, implicando que diferentes pessoas têm diferentes maneiras de interpretar a mesma coisa, assim como um indivíduo pode interpretar algo de diferentes formas em ocasiões variadas.

Segundo Alfaro et al (2016), o *RepGrid* é uma matriz formada por três componentes: os elementos, que especificam uma amostra de pessoas, eventos, situações ou objetos em um domínio pessoal de experiência, as dimensões bipolares que o indivíduo adota para dar sentido aos elementos, sendo essas dimensões as que indicam semelhanças e diferenças entre tais elementos. Por fim, tem-se uma relação de um elemento com um constructo pessoal. A seguir, é

ilustrado por meio de uma tabela a exemplificação do *RepGrid* (elementos x constructos).

	Elemento A	Elemento B	Elemento C
Constructo X	<i>Relación A, X</i>	<i>Relación B, X</i>	<i>Relación C, X</i>
Constructo Y	<i>Relación A, Y</i>	<i>Relación B, Y</i>	<i>Relación C, Y</i>
Constructo Z	<i>Relación A, Z</i>	<i>Relación B, Z</i>	<i>Relación C, Z</i>

Tabela 1: RepGrid de três elementos  
Fonte: (ALFARO et. al, 2016, pag. 99)

Portanto, é possível reconhecer a visão de uma comunidade como um todo utilizando o *Repertory Grid Method*. Assim sendo, faz-se uma dinâmica com as pessoas em avaliação, onde estas são submetidas ludicamente a uma espécie de entrevista, e respondem em que dois elementos são semelhantes ou diferentes de um terceiro. Finalmente, para a pontuação ou relação entre os elementos e constructos existem três métodos: 1) dicotômico, 2) ranking e 3) qualificação (ALFARO et. al, 2016).

Dessa forma, foi feita uma dinâmica proposta pelo *RepGrid* com seis funcionários da empresa em estudo, onde nesta, os trabalhadores tiveram que, de forma resumida, citar seis empresas em que eles acham que são agradáveis de se trabalhar. Depois, foi pedido para que as pessoas participantes da dinâmica comparassem duas das seis empresas e dissessem pontos fortes e fracos destas. Esse último passo foi repetido por, em média, trinta minutos com cada um dos seis funcionários.

Após a dinâmica, as características abordadas pelos funcionários foram usadas para a elaboração de um formulário a fim de coletar opiniões de treze especialistas a respeito dos fatores ou elementos que influenciam o clima organizacional.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Os métodos dicotômico, ranking e qualificação têm o objetivo de auxiliar o entrevistado de modo a fazer com que este compare os elementos contidos no *RepGrid* e apresentar suas conclusões por meio de características percebidas (ALFARO et. al, 2016).

Sendo assim, em relação aos métodos utilizados para a pontuação entre os elementos e constructos, pode-se dizer que o método dicotômico solicita ao participante colocar cada elemento separado um do outro, em dois polos. Já o ranking pede ao entrevistado classificar os elementos, ordenando-os nos dois polos do método dicotômico. Por fim, o método da qualificação requer que a pessoa pontue o elemento analisado (ALFARO et. al, 2016).

Foi calculada via Excel a quantidade de profissionais em desacordo com o total, através da fórmula  $1 - \frac{vn}{vt}$ , onde vn é a quantidade de 'nãos' obtidas para cada um dos quinze elementos analisados e vt é o total de especialistas que responderam ao formulário. A porcentagem mínima exigida para cada elemento do formulário a fim de se ter uma melhor análise é 60%.

#### 4. RESULTADOS

Observou-se que, dentre os treze especialistas, obteve-se uma porcentagem acima de 60% para os seguintes fatores: cansaço, salário, flexibilidade de horário, benefícios (plano de saúde, transporte, alimentação, etc.), relacionamento com clientes, relacionamento com colegas, dedicação de tempo à vida pessoal, gosto pelo ofício executado e qualificação profissional oferecida pelo trabalho.

A seguir, é mostrada uma tabela com as porcentagens acima de 60% obtidas pelos elementos avaliados:

Elementos	Porcentagem obtida
Cansaço	76,92%
Salario	69,23%
Flexibilidade de horário	69,23%
Benefícios (plano de saúde, transporte, alimentação, etc.)	61,53%
Relacionamento com clientes	61,53%
Relacionamento com colegas	84,61%
Dedicação de tempo à vida pessoal	61,54%
Gosto pelo oficio executado	84,61%
Qualificação profissional oferecida pelo trabalho	92,31%

Tabela 2: Quadro de análise dos elementos com porcentagem acima de 60%  
Fonte: Autoria própria

A seguir, pode-se observar uma tabela representando os fatores que obtiveram a porcentagem inferior a 60%:

Elementos	Porcentagem obtida
Motivação hedonista	38,46%
Localização	46,15%
Grau de periculosidade no trabalho	30,77%
Férias (durabilidade, liberdade de escolha das datas, quantidade de dias, etc.)	38,46%
Aposentadoria	30,77%
Pressão psicológica	53,85%

Tabela 3: Quadro de análise dos elementos com porcentagem abaixo de 60%  
Fonte: Autoria própria

Dessa forma, é importante comentar que, de quinze elementos levantados, nove superaram a porcentagem mínima exigida, compondo assim o modelo que explica o clima organizacional nesta empresa.

## 5. DISCUSSÃO

Com isso, pode-se dizer que os objetivos específicos apresentados no início deste trabalho foram atingidos, uma vez que foram apresentados os fatores que influenciam o clima organizacional, foi realizada a entrevista através do *RepGrid* onde por meio desta encontrou-se variáveis que impactam na perspectiva do colaborador através da dinâmica proposta pelo *RepGrid* e também foi feito um formulário, o qual foi respondido por treze especialistas, mostrando o que cada um deles julga como sendo importante no clima organizacional. Além disso, o objetivo específico que tange a validação do modelo desde a junção do especialista, literatura e colaborador foi atingida, já que esta consiste na análise dos fatores que ficaram acima de 60% de acordo com o *RepGrid*.

Alguns dos fatores abordados pelos funcionários do restaurante - com exceção de localização, grau de periculosidade no trabalho, benefícios (plano de saúde, transporte, alimentação, etc.), férias (durabilidade, liberdade de escolha das datas, quantidade de dias, etc.), dedicação de tempo à vida pessoal e aposentadoria - possuem relação com os elementos apresentados por alguns

autores mencionados na justificativa acadêmica responsáveis por publicações referentes ao tema estudado. Sendo assim, pode-se observar algumas relações.

A motivação hedonista pode ser associada ao esforço, fator explicado por Maria *et. al* (2016), pois o funcionário precisa ter um alto grau de esforço para que este se motive a buscar por aquilo que lhe agrada. Já o cansaço pode ser relacionado com a sobrecarga, desempenho insatisfatório, mostrados na pesquisa de Maria *et. al* (2016) e o *burnout*, estresse e exaustão emocional, citado por Viseu *et. al* (2016).

O salário pode se relacionar com o desempenho insatisfatório, mostrado por Maria *et. al* (2016), pois se o funcionário não tem um pagamento que em sua percepção é considerado bom, logo, seu desempenho e grau de interesse em realizar seu ofício tende a ser menor. A flexibilidade no horário além de ser um fator analisado no presente trabalho, foi também relevante na pesquisa de Cardoso e Costa (2016), os quais abordaram o mesmo fator, e Escarce *et. al* (2016) abordou as rotinas de trabalho, o que pode ser associado a este termo identificado pelos funcionários.

O relacionamento com clientes e o relacionamento com os colegas podem ser associados à demanda mental, de Maria *et. al* (2016), bem como o *burnout*, estresse e exaustão emocional, de Viseu *et. al* (2016). A pressão psicológica se relaciona com *burnout*, estresse e exaustão emocional, descritos por Viseu *et. al* (2016) em sua pesquisa, além de ser consequência da sobrecarga e desempenho insatisfatório, mostrados na publicação de Maria *et. al* (2016).

Já o gosto pelo ofício executado tem correlação com *burnout*, estresse e exaustão emocional, de Viseu *et. al* (2016), já que se o funcionário gosta do que faz, a probabilidade deste sofrer por um *burnout*, estresse ou exaustão emocional é menor. Por fim, a qualificação profissional oferecida pelo trabalho pode ser associada às ações desenvolvidas, mostradas por Escarce *et. al* (2016) em seu trabalho, já que a qualificação decorre da experiência do indivíduo em executar as coisas.

Fazendo relação da pesquisa com o referencial teórico do trabalho, é possível de se chegar a algumas comparações interessantes. Primeiro, Robbins (2002, pag. 21) explica que os “funcionários bem treinados e respeitados tratam bem os clientes”. Pode-se afirmar que essa explicação é representada em duas dentre as quinze características ditas pelos funcionários do restaurante pesquisado, sendo

elas: relacionamento com colegas e relacionamento com clientes. Apesar da dinâmica não se referir especificamente ao restaurante em questão, ela mostra a percepção dos trabalhadores com relação à esses fatores influenciadores do clima organizacional.

Ao confrontar a definição de satisfação dada por Robbins (2002) e a definição de clima organizacional dado por Silva (2011), é possível de se concluir que a satisfação e o clima organizacional têm uma forte relação, uma vez que ambos possuem em seus significados o sentimento do indivíduo como fator imprescindível para suas definições. Pode-se dizer que os fatores analisados no formulário respondido pelos especialistas são referentes ao clima organizacional e portanto, estabelecem uma forte relação com a satisfação dos funcionários.

De acordo com Zampier *et al.* (2011), a satisfação não é uma constante que, uma vez alcançada, durará para sempre. Assim sendo, o método *RepGrid* apresentado no presente trabalho propõe um modelo que possui como um dos objetivos mostrar aos gestores os fatores que os funcionários consideram importantes no ambiente de trabalho com relação ao clima organizacional. Desse modo, sempre haverá algo que deixará o trabalhador insatisfeito, seja o salário, férias, benefícios oferecidos pela empresa, entre outros. O importante é que os chefes consigam suprir na medida do possível as necessidades dos trabalhadores.

Para Luz (2008), é muito importante que os funcionários digam o que pensam sobre o ambiente de trabalho, bem como saber quais suas atitudes com relação aos diferentes aspectos de uma empresa. Desse modo, pode-se afirmar que é importante analisar a percepção dos funcionários sobre a empresa. Logo, conclui-se que o *RepGrid* traz em seu modelo essa mesma afirmação, uma vez que ao realizar a dinâmica com os funcionários e elaborar o formulário para os especialistas responderem, tem-se a percepção destes funcionários com relação ao ambiente de trabalho, bem como o grau de importância das variáveis apresentadas para os especialistas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa propôs um modelo conceitual de clima organizacional baseado nas experiências dos funcionários, já que, através da dinâmica do *RepGrid* foi possível de se obter variáveis que, na percepção de cada trabalhador, influenciam no clima organizacional do restaurante pesquisado.

Dessa forma, pode-se afirmar que a principal conclusão deste trabalho é o modelo conceitual desenvolvido pelo *Repertory Grid Method*, o qual apresentou fatores com uma porcentagem de 60% de concordância entre funcionários especialistas, identificados como mais importantes ou relevantes na composição do clima organizacional.

Sendo assim, é importante comentar também que todos os funcionários mencionaram o salário e a quantidade de horas trabalhadas como dois dos principais fatores que impactam na satisfação no trabalho, fatores que também aparecem em outras publicações acadêmicas, como apresentado no trabalho de Maria et. al (2016) neste ramo do mercado de trabalho.

O método do *Repertory Grid* permite aos gestores observar as características que podem ser fatores de grande impacto positivo ou negativo com relação à visão do trabalhador a respeito do ambiente de trabalho, e dessa forma, melhorar os pontos negativos percebidos pelos funcionários e manter os positivos.

Como limitações, tem-se que o curto tempo limitou a exploração de toda potencialidade da ferramenta do *Repertory Grid*, uma vez que a carga de trabalho no restaurante não permitiu um ritmo de trabalho compatível com a disponibilidade da elaboração desta pesquisa no semestre acadêmico.

Para a agenda futura, sugere-se explorar mais a ferramenta do *Repertory Grid*. Uma possibilidade envolve listar os fatores encontrados para que os funcionários atribuam notas a percepção que cada uma delas possui no clima organizacional. É possível criar uma matriz cruzando as variáveis por escolha própria. Assim, o gestor poderá verificar o que seus funcionários estão querendo.

Outra possibilidade é, em cima dos fatores encontrados, elaborar um questionário de clima que deverá passar por uma validação semântica e estatística. Esta ferramenta poderá nortear decisões de gestão baseado no clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALFARO, J. L.; MACHORRO, F.; RAMIREZ, P. E. La Técnica de Repertorio (Repertory Grid): Un Método para el Estudio de la Cognición en la Evaluación de Habilidades Docentes. **ResearchGate**, Chile, v. 9(2), p. 97-104, abr. 2016.

APARECIDA, I. F.; PUENTE-PALACIOS, K. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, Brasília, v.13, n.38, jul./set. 2006.

CARDOSO, C.; COSTA, N. Fatores de satisfação e insatisfação profissional de docentes de nutrição. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.21, n.8, ago. 2016.

DUARTE, C. J. **Clima organizacional, dimensões humanas no serviço público**. Belo Horizonte, 2009.

ESCARCE, A. et al. Processo de trabalho, atuação e perfil de profissionais de uma Rede de Saúde Auditiva: referencia para satisfação. **CoDAS**, São Paulo, v.28, n.4, jul./ago. 2016.

HERINGER, A. V. et al. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. **Revista Hiberno-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.4, n.1, p. 71-77, set. 2005.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnostico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, 2003.

MARIA, L. M. B. et al. Avaliação da Carga de Trabalho em Garçons de um Restaurante em Niterói Utilizando o Método NASA-TLX. **Projectus**, São Paulo, v.1, n.1, p. 67-70, jan./mar/ 2016.

MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2002.

ROBBINS, S. S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Bares e restaurantes**: um setor em expansão. Brasília, 2015.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TURATO, E. R. *Qualitative and quantitative methods in Health: definitions, differences and research subjects*. **Revista Saúde Pública**, Campinas, v.39, n.3, p. 1-8, nov. 2004/abr. 2005.

WISEU, J. et al. Funcionários de hotelaria: uma revisão sistemática da literatura. **Tourism & Management Studies**, Faro, v.12, n.1, mar. 2016.

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

ZAMPIER, M. A. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v.27, n.81, p. 59-73, set./dez. 2011.