

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
ADMINISTRAÇÃO DIURNO

Lucas Almeida de Souza

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CATIANE LANGE  
IMÓVEIS**

Palmeira das Missões – RS

2023

**Lucas Almeida de Souza**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CATIANE LANGE  
IMÓVEIS**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões - RS, como requisito parcial para obtenção do grau em **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Silvia Patrícia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões - RS

2023

**Lucas Almeida de Souza**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CATIANE LANGE  
IMÓVEIS**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões - RS, como requisito parcial para obtenção do grau em **Bacharel em Administração**.

**Aprovado em 10 de julho de 2023:**

---

**Silvia Patrícia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**

---

**Vânia Beatriz Rey Paz, Dra. (UFSM)**

Palmeira das Missões - RS

2023

## RESUMO

### CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA CATIANE LANGE IMÓVEIS

AUTOR: LUCAS ALMEIDA DE SOUZA

ORIENTADORA: SILVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE

Neste estudo teve-se como objetivo principal analisar o clima organizacional da empresa Catiane Lange Imóveis da cidade de Santa Maria, RS, empresa do ramo imobiliário com foco em venda e locação de imóveis. A pesquisa classifica-se como descritiva de cunho qualitativo e o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista semiestruturada dividida em dois blocos: Bloco I – perguntas relacionadas ao perfil e caracterização dos respondentes; Bloco II – perguntas voltadas para análise de clima organizacional, além da observação não participante. Os dados coletados por meio da entrevista semiestruturada foram analisados através da análise de conteúdo. A partir dos resultados obtidos, pode-se dizer que o clima organizacional da empresa é, de maneira geral, positivo. Percebe-se também que os fatores de liderança, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, identificação com a empresa, processo de comunicação sentido no trabalho podem ser propícios para um clima organizacional positivo na empresa. Entretanto, os fatores de compensação, valorização profissional, políticas de recursos humanos e acesso se apresentaram como pontos de atenção, sendo necessário um monitoramento para que não afetem, negativamente, o clima organizacional.

**Palavras chave:** Clima organizacional. Pesquisa de Clima. Satisfação. Motivação.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY AT THE COMPANY CATIANE LANGE IMÓVEIS.**

**AUTHOR: LUCAS ALMEIDA DE SOUZA**

**ADVISOR: SILVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE**

The main objective of this study was to analyze the organizational climate at Catiane Lange Imóveis in Santa Maria, RS, a real estate company focused on the sale and rental of properties. The research is classified as descriptive of qualitative nature and the research method used was the case study. For data collection a semi-structured interview was used, divided into two blocks: Block I - questions related to the profile and characterization of the respondents; Block II - questions focused on the analysis of the organizational climate, in addition to non-participant observation. The data collected through the semi-structured interview were analyzed using content analysis. From the results obtained, it can be said that the company's organizational climate is, in general, positive. It is also perceived that the factors of leadership, business maturity, collaboration between functional areas, identification with the company, communication process, and sense at work may be conducive to a positive organizational climate in the company. However, the factors of compensation, professional appreciation, global human resources policy and access were presented as points of attention, requiring monitoring so that they do not negatively affect the organizational climate.

**Key words:** Organizational climate. Organizational climate diagnosis. Satisfaction. Motivation.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Objetivos</b> .....	<b>8</b>
1.1.2. Objetivo Geral .....	8
1.1.3. Objetivos Específicos .....	8
<b>1.2. Justificativa</b> .....	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. Cultura Organizacional</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Motivação e Satisfação</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3. Clima Organizacional</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4. Modelos de diagnóstico de Clima Organizacional</b> .....	<b>14</b>
2.4.1 Modelo de Litwin e Stinger.....	14
2.4.2 Modelo de Kolb.....	15
2.4.3 Modelo de Sbragia .....	16
2.4.4 Modelo de Coda .....	17
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Delineamento da pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2. Universo da Pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3. Coleta de Dados</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4. Análise e Interpretação de Dados</b> .....	<b>23</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. Caracterização da Empresa</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2. Apresentação da análise de resultados</b> .....	<b>25</b>
4.2.1 Perfil dos respondentes.....	25
4.2.2 Clima Organizacional segundo a opinião dos colaboradores .....	27
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (FUNCIONÁRIOS)</b> .....	<b>43</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (PROPRIETÁRIA)</b> .....	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade de inteirar-se sobre os meios essenciais para a geração de valor, bem como, operacionalizar atividades que possam direcionar as empresas para o crescimento, são assuntos que se apresentam como obstáculos e ponto de atenção para gestores. Nos últimos anos, o gerenciamento de pessoas e o entendimento sobre a relevância de um clima organizacional favorável passou a conquistar espaços maiores, tendo em vista suas importantes influências no processo gerencial das organizações (SILVA et al., 2009, p. 159-173).

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional tornou-se um diferencial competitivo e estratégico, e as organizações precisam compreender e trabalhar nisso para competir apropriadamente no mercado e estimular uma satisfação interna. Sabendo que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro das empresas e, que muitas delas, têm o trabalho como fonte de prazer, manter um clima organizacional positivo torna-se primordial para a manutenção de colaboradores motivados e satisfeitos (FERREIRA et al., 2006).

Conforme Edela (2001), a interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia contribuem no clima organizacional dentro do ambiente de trabalho. Os indivíduos promovem efeitos através de seus valores, tradições, estilos gerenciais e comportamentos, além do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. Nesse sentido, é fundamental buscar uma forma para que o clima organizacional seja satisfatório para todos os colaboradores, pois, este, é peça-chave no bom desempenho da organização, influenciando diretamente na produtividade do pessoal (ROBBINS, 2005).

Atualmente, para ser possível uma organização alcançar o seu alto crescimento e realização de seus objetivos, tornou-se indispensável atentar-se para a construção e consolidação de um clima organizacional de qualidade e, por isso, é importante um ambiente de trabalho favorável para assegurar que a equipe esteja motivada, comprometida e, conseqüentemente, produtiva. O clima organizacional reflete sobre a cultura da empresa e diz muito sobre seus princípios, em função disso, é fundamental que as empresas tomem conhecimento sobre a sua realidade, para então compreender aspectos que ainda podem ser melhorados e aperfeiçoados em busca de um ambiente de trabalho saudável.

Em vista disso, entende-se que um clima organizacional ineficiente gera diversas demandas organizacionais, como a falta de comunicação entre a equipe, a desmotivação dos

funcionários, gargalos na produtividade, entre outros fatores que conduzem a organização para cenários de risco. Sendo assim, cada vez mais, aspectos associados ao clima organizacional estão sendo considerados e estudados pela Administração, pois, o bem-estar das pessoas reflete totalmente sobre seu trabalho, produtividade e, principalmente, na qualidade de vida no trabalho. Assim, busca-se, nesse estudo, responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza o clima organizacional da organização investigada?

Nesta seção, serão apresentados o objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

## **1.1. Objetivos**

Ao estruturar as partes relevantes do trabalho, considera-se de total importância apresentar os objetivos a serem alcançados através do estudo em questão.

### 1.1.2. Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional da imobiliária Catiane Lange.

### 1.1.3. Objetivos Específicos

- Avaliar, conforme a opinião dos colaboradores, os fatores que impactam o clima organizacional;
- Analisar se o clima organizacional na empresa investigada é positivo ou negativo;
- Propor, se necessário, estratégias que proporcionem uma melhoria no clima organizacional.

## **1.2. Justificativa**

Este estudo justifica-se em razão da importância de analisar o ambiente de trabalho e entender quais são os fatores que impactam diretamente o clima organizacional. Segundo o Great Place to Work (2020), o clima organizacional está

diretamente ligado às atitudes, ao desempenho e às emoções; por isso, é um dos aspectos que merece preocupação e cuidado dentro das organizações. Nesse sentido, proporcionar um ambiente de trabalho envolvente e com participação ativa dos funcionários promove o senso de pertencimento e aumenta o nível de produtividade.

A escolha em se estudar este tema, possibilitará ao acadêmico analisar o clima organizacional na prática e, verificar a percepção dos colaboradores sobre o mesmo. Esse é um estudo que tem ganhado cada vez mais proporção, trazendo reflexões de como o ambiente de trabalho, os relacionamentos interpessoais e outros aspectos influenciam na satisfação de cada indivíduo.

As empresas são compostas por pessoas, e cada pessoa tem sua percepção, suas emoções e são influenciadas de diferentes formas pelo ambiente de trabalho, a partir disso, se dá a importância de analisar quais são os aspectos que influenciam a motivação e satisfação dos empregados, de modo a possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva para construir uma base fundamental agradável, tornando os desafios do dia a dia menos incômodos (SEBRAE, 2017).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, são apresentados e discutidos conceitos importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, é abordado o tema cultura organizacional, seguido pelos temas motivação e satisfação, e clima organizacional.

### 2.1. Cultura Organizacional

Segundo Lavrado et al. (2020), a Teoria Comportamental da Administração, ou também conhecida como Teoria Behaviorista, foi a continuação da abordagem de Elton Mayo no que diz respeito ao comportamento dos funcionários de empresas, baseando-se nos estudos das práticas e hábitos existentes dentro das organizações. Partindo desse contexto de iniciação de estudo de campo, foi possível analisar uma influência de comportamento dos colaboradores para uma determinada organização e surgiu uma necessidade de valorização dos indivíduos, a fim de compreender fatores para que o ambiente de trabalho seja organizado, saudável e produtivo.

De acordo com Motta et al. (2019), a partir do final dos anos 1970 e início dos 1980, ficou visível um crescente sucesso de empresas japonesas, onde o termo cultura organizacional se tornou um campo de interesse da Teoria da Administração. Segundo Dias (2008), a cultura organizacional visa nortear os colaboradores em relação à maneira de conduzir suas ações dentro da organização, propondo ideias, conhecimentos, procedimentos e normas para auxiliar a tomada de decisões e direcionar as organizações ao sucesso.

Para Schein (2009, p. 03), “cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas, se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas”. Nesse sentido, torna-se importante que líderes e gestores criem e gerenciem uma cultura organizacional efetiva, englobando todos os fatores que a compõem (normas, procedimentos, valores, entre outros), de modo a alinhar o conceito às ações, exercendo o poder de liderança para geri-la.

Silva (2006) relata:

A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com a crença e os valores, que são maiores do que os próprios membros da organização. Embora as ideias que passam a integrar a cultura possam provir de qualquer lugar da organização, a cultura organizacional começa com um fundador, ou líder pioneiro, que articula e

implementa ideias e valores particulares, como a visão, filosofia ou estratégia empresarial. Quando essas ideias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizados, e desponta uma cultura organizacional que reflete a visão e a estratégia do fundador ou líder.

Através de estudos, foi definido que obter o conhecimento da cultura organizacional é entendido como uma condição indispensável para a inserção de estratégias e projetos que geram modificações, onde o objetivo principal é proporcionar uma excelência no desempenho da organização (TOMEI; RUSSO; ANTONACCIO, 2008). A partir desse ponto, compreende-se que a cultura organizacional é um fator determinante para o funcionamento da organização, pois quando bem estruturada, tem potencial para auxiliar os colaboradores a ter uma base para seguir um alinhamento em relação aos seus comportamentos para atingir objetivos em comum dentro da empresa e garantir um melhor ambiente de trabalho possível.

Para Dias (2013, p. 300), “o clima organizacional é uma manifestação da cultura, embora possa se manifestar em termos individuais, sua origem é cultural”. Segundo ele, quando a cultura organizacional não é coesa, cada colaborador, a partir de suas próprias crenças e cultura individual, forma uma percepção em relação ao clima organizacional. Nesse sentido, criar uma cultura efetiva e clara é essencial para estabelecer um clima organizacional positivo.

Nas organizações, o conceito de cultura está diretamente relacionado aos conceitos de motivação e satisfação. A cultura fornece a base de todo o sistema de valores, princípios e comportamentos a serem seguidos em vista dos objetivos comuns e, quando bem implementada, gera um efeito positivo sobre os colaboradores, mantendo-os motivados e satisfeitos (SCHEIN, 2007).

## **2.2. Motivação e Satisfação**

No século XXI, o RH passou de uma perspectiva denominada Administração de Recursos Humanos, que continha a ênfase no controle de pessoal, para Gestão Estratégica de Pessoas, buscando a conciliação de objetivos individuais e organizacionais, tendo responsabilidades de assessoramento às demais áreas da organização e assumindo o papel de parceria de negócios. (MURITIBA et al. 2006). Nesse sentido, gerir pessoas e as motivações humanas, está dentro de um cunho totalmente estratégico nas empresas. No que se refere à motivação, Soto (2002) relata que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

No ambiente de trabalho, a motivação é percebida através dos esforços que os empregados fazem para alcançarem os objetivos da empresa, ou seja, quanto maiores os esforços, mais motivada a pessoa está. Nesse sentido, pode-se dizer que a motivação está ligada às razões que nos fazem executar ou não determinada tarefa. Para Robbins (2005, p. 132), é “o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Maximiano (2007), cada pessoa tem uma motivação específica e olhar apenas para o ambiente de trabalho já não é mais suficiente para garantir a motivação, é preciso exercer e propor estratégias para que cada colaborador se sinta conectado e veja propósito em seu trabalho, de modo a enxergar oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Demo et al. (2015), a gestão de pessoas passou a assumir um papel relevante no meio empresarial, não se prendendo a ideia inicial de suporte, mas constituindo competência organizacional, compreendendo os indivíduos como protagonistas na consecução dos resultados e entendendo quais são os fatores de motivação de cada um deles. Sabendo-se que organizações precisam que seus funcionários atinjam suas metas para que a empresa obtenha vantagem competitiva, a motivação e satisfação dos colaboradores passam a configurar papel de ainda mais destaque nesse contexto.

Segundo Locke (1969), o conceito de satisfação no trabalho se dá através do resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Para o autor, as emoções são resultado das avaliações dos indivíduos com base em seus valores pessoais, se manifestando através de sentimentos de satisfação e/ou sofrimento (alegria ou desprazer).

Lacerda (2009) evidencia que a organização passou a considerar que o homem não se comporta como um ser isolado, sendo motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais e, nesse mesmo sentido, Stoner e Freeman (1999) também ressaltam que passou a se ter uma preocupação com a satisfação no trabalho. Atualmente, entende-se que cuidar e qualificar os colaboradores remete a atos que consistem em melhorias para os negócios da empresa, sendo que, por vezes, se configura mais competitiva a instituição com colaboradores alinhados com seus objetivos e seu perfil do que com aquela que possui equipamentos mais sofisticados, o que comprova que capital financeiro sem um capital humano que vai ao

encontro com a organização, não garante a longevidade e bons resultados. (PARCIANELLO et al., 2016).

A motivação e a satisfação, apesar de complementares, se diferenciam, pois, a primeira é a força ou impulso que leva os indivíduos a comportamentos específicos para atender uma ou mais de suas necessidades a fim de obter a satisfação, que é o sentimento de equilíbrio e contentamento entre o esperado e o obtido (CHIAVENATO, 2003). Nesse sentido, pode-se traçar uma correlação entre motivação e satisfação, ou seja, quanto maior o grau de satisfação, maior o grau de motivação, impactando diretamente o clima organizacional do ambiente.

### **2.3. Clima Organizacional**

O conceito de clima organizacional está relacionado aos diferentes fatores que compõem as interações no ambiente de trabalho. É um conceito que propõe reflexões sobre como os relacionamentos interpessoais e outros aspectos organizacionais influenciam a motivação e satisfação dos colaboradores.

Segundo Ferreira (2013 apud Luz, 1995), o clima organizacional é resultado do ânimo das pessoas visando o ambiente de trabalho, afetado por fatores internos e externos à organização e influenciando diretamente o comportamento das pessoas. Visto isso, é possível traçar uma relação direta entre clima e motivação, pois, Ferreira (2013), também relata que:

O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Chiavenato (2021) argumenta que a existência das organizações se dá em função das pessoas que nela trabalham, "são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que criam valor e a levam ao sucesso". Com isso, percebe-se que as pessoas se apresentam com o principal recurso organizacional, contribuindo diretamente para o sucesso da organização com seus conhecimentos, habilidades e competências. Bichuetti (2020) destaca que cada empresa possui suas individualidades, visto isso, o gestor tem a importante função de se

adaptar aos diferentes aspectos culturais e, na tarefa de orientar uma organização, o líder deve construir, cultivar, inspirar e manter equipes formadas por indivíduos que acreditam tanto no líder quanto na missão da organização.

Para alcançar excelência no clima organizacional, as empresas costumam aplicar pesquisas de clima. São pesquisas direcionadas aos colaboradores para analisar e identificar quais são as impressões dos mesmos em relação ao clima organizacional, também são questionados os pontos positivos e negativos dentro do ambiente de trabalho e das relações interpessoais. Nesse sentido, cria-se a possibilidade de compreender quais aspectos aumentam ou diminuem o nível de produtividade dos empregados, considerados fatores de motivação e satisfação (FERREIRA, 2013).

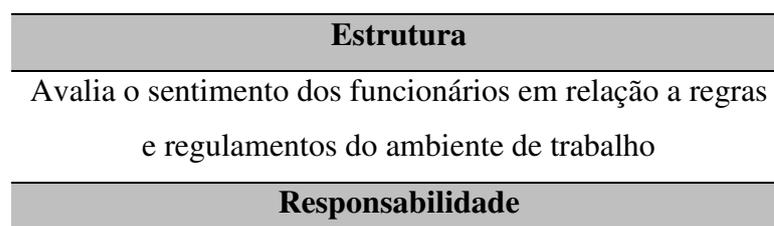
## 2.4. Modelos de diagnóstico de Clima Organizacional

Segundo Ferreira (2013), o diagnóstico de clima organizacional ajuda a identificar quais fatores influenciam a percepção e comportamentos dos colaboradores, de modo a propor melhorias e aperfeiçoamentos para suprir suas necessidades e desejos, tendo em vista um ambiente funcional direcionado ao atingimento de objetivos e metas da organização. Nesse sentido, nas subseções a seguir serão apresentados alguns modelos utilizados para diagnosticar o clima organizacional.

### 2.4.1 Modelo de Litwin e Stinger

Um dos primeiros modelos de diagnóstico de clima organizacional a ser utilizado por empresas de grande porte foi proposto por Litwin e Stringer (1968 apud Ferreira, 2013), tendo suas frentes estruturadas conforme exposto na Figura 1:

Figura 01 - Modelo de mensuração de clima - Litwin e Stringer



Avalia o sentimento de ser seu próprio chefe, de ter autonomia.
<b>Risco</b>
Avalia o senso de arriscar e enfrentar desafios.
<b>Recompensa</b>
Avalia o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito.
<b>Calor e Apoio</b>
Reflete o sentimento de bom relacionamento interpessoal e de cooperação.
<b>Conflito</b>
Sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões e conflitos.

Fonte: Litwin e Stringer (1968 apud Ferreira, 2013, p. 48).

Com base em estudos iniciais sobre clima organizacional desenvolvidos nos Estados Unidos, Litwin e Stringer (1968) desenvolveram seu modelo de diagnóstico realizando pesquisas em três empresas distintas. As empresas apresentaram desempenhos e realidades muito diferentes no que se refere à clima organizacional, motivação e satisfação, sendo assim, os resultados obtidos serviram de base para desenvolvimento de novos estudos voltados ao comportamento humano e às organizações (BISPO, 2006).

#### 2.4.2 Modelo de Kolb

O modelo proposto por Kolb (1986) foi baseado no modelo criado por Litwin e Stringer e a abordagem utilizada na época alinha-se fundamentalmente com as abordagens atuais, embora com refinamento a partir dos avanços dos estudos da Administração e da Psicologia. Neste modelo, são levados em consideração os seguintes aspectos:

- Conformismo: o grau de conformismo e sentimento de haver muitas regras e normas, afetando sua autonomia e liberdade para realização das atividades;
- Padrões de desempenho: qualidade agregada ao desempenho individual e estímulo em relação aos objetivos e metas propostos;

- Recompensas: compensação, benefícios e reconhecimento por trabalhos bem executados;
- Clareza organizacional: compreensão e entendimento do trabalho proposto;
- Apoio e calor humano: efetividade das relações interpessoais, possibilidade de construir amizades e relações de parceria;
- Liderança: reconhecimento e incentivo do desenvolvimento da liderança de membros e colaboradores capazes.

Kolb (1986) reforça que o objetivo principal de seu modelo é determinar o clima organizacional que os colaboradores desejam e avaliar suas percepções atuais do clima existente e, a partir disso, identificar as lacunas entre o clima organizacional real e ideal a fim de desenvolver estratégias e planos de ação para eliminar ou minimizar essas diferenças.

#### 2.4.3 Modelo de Sbragia

Em um estudo realizado por Sbragia (1983 apud BISPO, 2006) para determinar o clima organizacional de uma instituição governamental de pesquisa, foi utilizado um modelo composto por vinte diferentes indicadores e fatores. Juntamente com os fatores padrões, como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito e identidade, havia vários indicadores adicionais, incluindo:

- Estado de tensão: domínio da racionalidade ao invés das emoções em comportamentos, atitudes e tomada de decisão;
- Ênfase na participação: envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, liberdade de expressão e opinião e comunicação aberta;
- Proximidade da supervisão: grau em que a alta administração gerencia, controla e lidera os colaboradores, levando em consideração fatores de autonomia e liberdade para tomada de iniciativas;
- Consideração humana: grau de atenção recebida em termos humanos;
- Autonomia presente: sentimento de liberdade e autonomia para desenvolver seu trabalho, sem acompanhamento muito incisivo e ditatorial;
- Prestígio obtivo: sentimento de pertencimento e valorização no ambiente de trabalho;

- Tolerância existente: grau em que erros e falhas são apontados e tratados de maneira construtiva;
- Clareza percebida: clareza e entendimento sobre as informações necessárias para execução do trabalho, desempenho e avanços;
- Justiça predominante: habilidade, desempenho e conhecimento acima de aspectos pessoais ou políticos;
- Condições de progresso: oportunidades de crescimento e ascensão profissional;
- Apoio logístico proporcionado: ter acesso a instrumentos, estrutura, materiais e ferramentas necessárias para execução do trabalho;
- Reconhecimento proporcionado: valorização por desempenho profissional;
- Forma de controle: utilização de dados de controle para orientação e solução de problemas ao invés de medidas punitivas.

#### 2.4.4 Modelo de Coda

Para Coda (2003), por meio do diagnóstico de clima organizacional tem-se como objetivo analisar os comportamentos dos colaboradores e seus impactos no ambiente de trabalho, considerando-se, extremamente, importante avaliar os níveis de satisfação e motivação, uma vez que os problemas e conflitos organizacionais estão diretamente ligados a esses fatores. Para o autor, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que pode detalhar a relação entre as variáveis que influenciam, diretamente, a percepção e sentimento dos funcionários, tendo em vista os seguintes aspectos:

- Existência de espaço para melhorias;
- Identificação dos colaboradores relativamente satisfeitos ou insatisfeitos;
- Fatores que mais contribuem para a satisfação dos funcionários;
- Identificação dos possíveis efeitos das percepções negativas dos funcionários.

Nesta pesquisa, será utilizada como proposta de análise do clima organizacional o modelo apresentado pelo autor. Em 1997, Coda desenvolveu seu modelo de diagnóstico de clima organizacional em cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. O modelo visa analisar e avaliar quais normas e processos são mais viáveis para

implementação da pesquisa de clima, com objetivo de ser um instrumento de suporte para a gestão de pessoas, baseando-se em 10 indicadores fundamentais:

- Liderança

Coda (1997) argumenta que a liderança é um fator, diretamente, ligado à relação entre o líder e o colaborador, visando desenvolvimento profissional e ascensão de carreira, sendo considerados o grau de feedbacks sobre o trabalho e desempenho individual.

De acordo com Chiavenato (2003), o conceito de liderança se dá através da influência que uma pessoa tem sobre outras de acordo com as demandas e circunstâncias, levando-as a alcançar os objetivos e metas propostas.

- Compensação

A compensação está relacionada ao equilíbrio entre as diversas formas de remuneração que o colaborador recebe pelo trabalho exercido, está baseada no salário, benefícios e todas as formas de compensar os funcionários de acordo com o seu desempenho individual e alcance de metas (CODA, 1997).

- Maturidade empresarial

Coda (1997) reforça que a maturidade empresarial é um termo utilizado para se referir às empresas que são capazes de se adaptar com mais facilidade às adversidades e desafios do mercado, tendo em vista fatores relacionados à viabilizar o acesso à informações, compreensão do mercado de atuação e considerar as pessoas como principal recurso organizacional, agregando valor ao desempenho e comportamentos individuais de cada colaborador.

Segundo Amir e Auzair (2017), a maturidade empresarial tem como prioridade a gestão de riscos, ou seja, conforme a empresa cresce e os anos se passam é importante propor estratégias e planos de ações para garantir que as empresas tenham recursos suficientes para se manterem sustentavelmente no mercado, de modo a se tornarem menos sujeitas às dificuldades financeiras e escassez de recursos, prezando pelo seu ciclo econômico de vida, estabilidade de fonte e retenção de recursos e estejam direcionadas aos crescimento.

- Colaboração entre áreas funcionais

Existência de respeito, colaboração e integração entre as áreas funcionais da organização são aspectos indispensáveis no que se refere à clima organizacional positivo (CODA, 1997). De acordo com Gonçalves (2000), as empresas com áreas funcionais distintas dependem umas das outras para alcançar o sucesso organizacional. O autor enfatiza que

integração entre as áreas “viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio” (GONÇALVES, 2000, p. 10).

- Valorização profissional

Segundo Coda (1997), a valorização profissional proporciona aos colaboradores maior identificação e conexão com a cultura da organização. O autor afirma que essa prática se dá através do incentivo, reconhecimento, oportunidades de ascensão de carreira e atendimento das expectativas, visando o bem-estar e clima organizacional positivo.

A teoria de Maslow enfatiza que em meio às necessidades e desejos naturais do ser humano estão inseridas as questões de estima e a sensação de pertencimento e reconhecimento pessoal e profissional. Nesse sentido, ao agregar valor ao desempenho do colaborador, a empresa está colaborando para que o empregado se sinta pertencente e valorizado no ambiente de trabalho, de modo a proporcionar a sensação de bem-estar organizacional e aumentar os níveis de satisfação relacionados ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

- Identificação com a empresa

A identificação com a empresa cria um estímulo entre os colaboradores de forma a gerar uma busca conjunta dos objetivos organizacionais, motivação coletiva e individual, maior confiança em seu trabalho e sensação de pertencimento (CODA, 1997). Para Rocha e Silva (2007), o conceito de identificação empresarial se resume ao grau de compatibilidade entre os valores, cultura, crenças e objetivos da empresa com os do indivíduo, contribuindo para maior qualidade de vida no trabalho, convivências e relações interpessoais e estabilidade, fatores que influenciam diretamente o clima organizacional.

- Processo de comunicação

Segundo Coda (1997), os processos de comunicação estão relacionados ao grau de efetividade em que as informações necessárias para realização do trabalho são fornecidas aos colaboradores, tendo como base os âmbitos de clareza e compreensão. Para Aguiar et al. (2019, p. 13), “a comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas pela tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização”, se apresentando como um pilar fundamental na construção de um bom clima organizacional.

- Sentido no trabalho

Coda (1997) enfatiza que o conceito de sentido no trabalho está intrinsicamente ligado ao valor que o empregado atribui à organização, ao significado e à praticidade de suas

responsabilidades no âmbito organizacional e ao acompanhamento resolutivo da alta direção em todas as ações e decisões tomadas.

- Política global de recursos humanos

Na perspectiva de Coda (1997), a importância dos recursos humanos reside na sua relação com outras áreas funcionais, no seu papel de facilitar o desenvolvimento do trabalho através de políticas e na sua disponibilidade para reconhecer e incorporar opiniões, percepções e comportamentos diversos.

- Acesso

Coda (1997) define o acesso como a estabilidade de manter-se em um emprego durante toda a vida e, dentro do ambiente de trabalho, ter oportunidades para desenvolvimento e ascensão de carreira.

Após introduzir os conceitos base para construção do estudo, na próxima seção são apresentadas e descritas as metodologias implementadas para desenvolvimento desta pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para serem atingidos os objetivos do trabalho, torna-se necessário apresentar os procedimentos metodológicos e as fontes de dados utilizadas. Nesta seção, é apresentado o delineamento da pesquisa, seguido pelo universo da pesquisa, coleta de dados, a análise e interpretação dos dados.

#### **3.1. Delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa se caracteriza como estudo de natureza descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem objetivo de descrever as características de populações ou fenômenos, consiste na utilização de ferramentas personalizadas para coleta de dados para analisar e estabelecer uma relação entre as variáveis, de modo a se aprofundar em temas previamente explorados. Nesta pesquisa, será descrito o clima organizacional da imobiliária Catiane Lange.

Quanto à abordagem do problema, este estudo se classifica como qualitativo, de modo a analisar explicitamente e compreender a complexidade de informações sobre o tema definido. Para Gil (2008) a pesquisa qualitativa é aquela desenvolvida através de dados não numéricos, ou seja, é o modelo de pesquisa que visa conhecer vivência de um determinado fenômeno ou grupo de pessoas, a fim de compreender e explicar fatores subjetivos por meio de processos não estatísticos. Appolinário (2011) argumenta que os dados coletados por meio da pesquisa qualitativa são extraídos das relações e interações sociais e são analisados a partir do ponto de vista do pesquisador, uma vez que nesse modelo de pesquisa o foco principal é o fenômeno investigado.

Com relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa se classifica como estudo de caso que, conforme Gil (2008), envolve olhar para um indivíduo, organização, grupo ou fenômeno de todos os ângulos, explicando como diferentes variáveis afetam até mesmo as situações mais difíceis. Os estudos de caso analisam em profundidade objetos de qualquer tipo — como uma organização, fenômeno ou indivíduo — e aplicam esse conhecimento a uma infinidade de tópicos.

### 3.3. Universo da Pesquisa

Freund (2019) argumenta que "se um conjunto de dados consiste em todas as observações concebivelmente (ou hipoteticamente) possíveis de um dado fenômeno, dizemos que é uma população". Para Bussab (2002), o conceito de população está relacionado a todos os elementos que serão investigados, se apresentando como todos os indivíduos que possuem uma semelhança específica, a qual é interessante analisar. Nesse sentido, foram entrevistados 3 colaboradores efetivos, 1 estagiário e a proprietária da empresa, totalizando 5 pessoas.

### 3.4. Coleta de Dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados neste estudo são: entrevista semiestruturada, observação livre não participante e a análise documental.

De acordo com Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada é uma ferramenta de coleta de dados qualitativos que propõe uma interação continuada entre o pesquisador e o entrevistado, por meio de um roteiro pré-estabelecido para direcionar e coletar informações fundamentais para elaboração da pesquisa, considerando as informações subjetivamente através de respostas não condicionadas a um padrão.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE A e B) foi adaptado e elaborado com base no modelo proposto por Coda (1997) a partir dos objetivos visados na presente pesquisa. É composto por 17 questões e organizado em dois blocos assim distribuídos:

- Bloco I - Perguntas de perfil - Contém informações sobre o perfil do respondente, como faixa etária, gênero, nível de escolaridade, estado civil, cargo, entre outros.
- Bloco II - Perguntas de clima organizacional - Contém, entre outras, informações sobre o clima organizacional e fatores de motivação e satisfação.

O segundo instrumento utilizado é a observação livre não participante, análise em que o observador não participa e não interage com o grupo, mas considera todo o ambiente observacional e todos os seus componentes e cenários (MARCONI; LAKATOS, 1996). Por fim, foi realizada uma análise documental, técnica que consiste em analisar documentos existentes e, através de suas particularidades, elaborar percepções e interpretações voltadas ao

fenômeno de pesquisa (LAVILLE; DIONE, 1999). A coleta de dados foi realizada entre os dias 10 e 23 de maio de 2023.

### **3.5. Análise e Interpretação de Dados**

De acordo com Gil (1999), a análise tem como principal objetivo organizar e dispor dados de maneira a possibilitar respostas para as hipóteses ou fenômenos investigados e, por meio da interpretação, é possível dar sentidos às análises e estabelecer uma ligação entre as respostas e os conhecimentos previamente estudados. Ludke e André (1986) argumentam que a análise de dados qualitativos deve englobar todos os materiais coletados durante a pesquisa (observações, entrevistas, análises documentais, entre outros) de modo a estar presente em toda a estrutura e investigação, se mostrando sistemática e formal. De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a análise qualitativa se trata da interpretação, de forma subjetiva, do fenômeno, variáveis e pessoas dentro de um determinado contexto.

Para a entrevista semiestruturada, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Bardin (1977) argumenta que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de métodos de análise de comunicação que possuem a função de descrever sistemática e objetivamente o conteúdo das mensagens. O autor complementa que a análise de conteúdo passou a não ser somente vista como ferramenta de descrição, aplicando também a inferência, com finalidade de compreender aspectos implícitos no conteúdo, de modo a considerar fatores subjetivos.

Ao final, os dados, junto aos documentos existentes da organização, foram interpretados e examinados por meio da análise documental. Para Ludke e André (1986), a análise documental é um método adequado para pesquisas que buscam explorar problemas ou fenômenos a partir da própria percepção dos indivíduos, tendo as entrevistas, questionários ou a observação como principais ferramentas para coleta de dados.

## 4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, é apresentada uma breve descrição da empresa Catiane Lange Imóveis e análise dos resultados.

### 4.1. Caracterização da Empresa

A empresa Catiane Lange Imóveis foi fundada em 05 de outubro de 2018, por meio da sociedade entre Catiane Lange Lobo, Athos Lobo e Germano Lange.

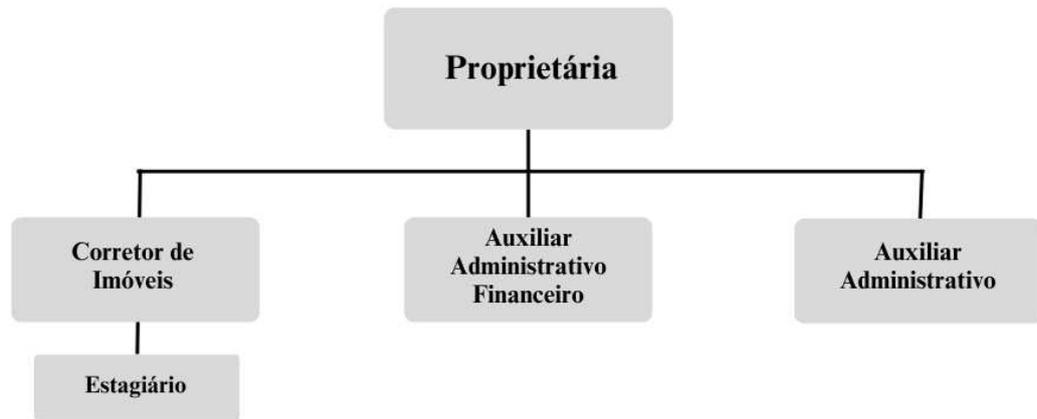
O objeto da sociedade é uma empresa do setor imobiliário, especializada em locação e venda de imóveis, apresentando seu grande diferencial através do atendimento ao cliente. A imobiliária situa-se na Rua Erly Almeida de Lima, 240, na cidade de Santa Maria – RS, atuando em toda a cidade, porém com maior força no bairro de Camobi.

A empresa tem como missão, visão e valores:

- Missão: Atender e gerar negócios aos nossos clientes, de ambos os lados, com excelência e de maneira acolhedora.
- Visão: Ser referência no bairro de Camobi como geradores de negócios imobiliários rentáveis, inovadores e bem administrados.
- Valores: Éticos acima de qualquer negociação; Transparentes em todos os processos; Corajosos para sermos diferentes; Apaixonados pelos clientes; Fortes para suportar qualquer crise.

É composta por 04 funcionários que ocupam os seguintes cargos, de acordo com os dados da pesquisa: 01 estagiário, 01 auxiliar administrativo, 01 auxiliar administrativo financeiro e 01 corretor de imóveis, além da proprietária que atua diariamente na empresa, totalizando 05 colaboradores. Não existe nos documentos fornecidos pela empresa um organograma funcional, nesse sentido, foi proposto pelo autor da pesquisa um modelo, o qual segue exposto na figura 02:

Figura 02 – Organograma da empresa Catiane Lange Imóveis



Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2. Apresentação da análise de resultados

Neste subitem são apresentados os resultados obtidos por meio dos dados coletados na pesquisa. No primeiro tópico são apresentados os perfis dos respondentes, seguido pela análise dos dados obtidos com base no modelo de pesquisa de clima organizacional proposto por Coda (1997).

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Todos os colaboradores da empresa participaram da presente pesquisa, incluindo a proprietária, totalizando cinco entrevistados. Na tabela 1 é apresentada a caracterização do perfil dos respondentes, exibindo a frequência das variáveis como idade, gênero, estado civil, grau de escolaridade e tempo na empresa.

Tabela 1: Caracterização do perfil dos respondentes

Variável	Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>Idade</b>	Menos de 21 anos	00	00%
	21 a 30 anos	01	20%
	31 a 40 anos	03	<b>60%</b>
	31 a 50 anos	01	20%
	Mais de 50 anos	00	00%
<b>Gênero</b>	Masculino	01	20%

	Feminino	04	<b>80%</b>
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	02	40%
	Casado	03	<b>60%</b>
	Divorciado	00	00%
	Viúvo	00	00%
<b>Grau de Escolaridade</b>	Fundamental Incompleto	00	00%
	Fundamental Completo	00	00%
	Médio Incompleto	00	00%
	Médio Completo	00	00%
	Superior Incompleto	03	<b>60%</b>
	Superior Completo	01	20%
	Graduação Incompleta	00	00%
	Graduação Completa	00	00%
	Pós Graduação Incompleta	00	00%
	Pós Graduação Completa	01	20%
<b>Tempo na Empresa</b>	Menos de 03 meses	01	20%
	03 a 06 meses	01	20%
	06 meses a 01 ano	00	00%
	01 ano a 02 anos	02	<b>40%</b>
	Mais de 02 anos	01	20%

Fonte: Dados primários da pesquisa.

Em relação a variável de idade, é possível perceber que a maioria dos respondentes possui entre 31 e 40 anos, representando 60% dos colaboradores. A variável de gênero é composta, majoritariamente, pelo gênero feminino, representando 80% dos colaboradores. Assim, torna-se perceptível que a população da empresa Catiane Lange Imóveis concentra-se em adultos do gênero feminino.

Quanto ao estado civil, três colaboradores são casados, correspondendo a 60% dos entrevistados; e dois são solteiros, o que representa 40%.

A respeito do grau de escolaridade, nota-se que 60% dos respondentes possuem Ensino Superior Incompleto; um colaborador com Ensino Superior Completo, sendo este Corretor de Imóveis; e uma pessoa com Pós Graduação Completa, sendo esta a proprietária da empresa.

Visando o tempo de empresa, um colaborador respondeu que atua na empresa há menos de três meses; outro colaborador trabalha na empresa entre 03 e 06 meses; duas pessoas responderam entre 01 e 02 anos, sendo a maioria dessa variável; e uma pessoa respondeu mais de 02 anos, sendo a proprietária da empresa. Nesse sentido, é possível perceber que a empresa apresenta um grau considerável de rotatividade, visto que a empresa possui aproximadamente cinco anos de mercado.

#### 4.2.2 Clima Organizacional segundo a opinião dos colaboradores

Apresenta-se aqui a opinião dos colaboradores da empresa Catiane Lange Imóveis no que se refere aos fatores, diretamente, ligados ao clima organizacional com base no modelo proposto por Coda (1997).

A seguir, pode ser verificado o conteúdo das falas referente à caracterização da liderança:

[...] é uma pessoa que se comunica bem, também é bem humana, entende os problemas dos funcionários e acredito que seja isso. Uma pessoa que sabe sobre todas as áreas, já trabalhou como corretora e tudo mais. Não é só alguém que comprou uma imobiliária, então ela sabe fazer tudo e entende que se algo não foi feito, ela sabe fazer (Entrevistado 01 – funcionário).

A gente nem vê ela como chefe. Acima de tudo, ela sempre tentou transparecer uma amizade, um coleguismo. Quando precisa, ela cobra, mas eu não vejo uma imagem autoritária nela, até me surpreendi quando entrei porque é algo que a gente até estranha. Ela não quer passar essa imagem de superioridade para nós, então no dia a dia é mais um coleguismo mesmo, uma amizade (Entrevistado 02 – funcionário).

Acho que é bem tranquilo porque eu não a vejo como chefe, vejo como realmente uma amiga, porque apesar do tempo estando aqui é bem isso aí mesmo, vejo ela como amiga e não como líder (Entrevistado 03 – funcionário).

A liderança não é forçada, é muito natural e traz bastantes benefícios para a empresa (Entrevista 04 – funcionário).

Eu acredito que sou uma boa líder, tento sempre conciliar as coisas e levar com leveza sem ser autoritária (Entrevistado 5 – proprietária).

Nota-se que os colaboradores da empresa Catiane Lange Imóveis bem como o líder possuem opiniões semelhantes referente ao processo de liderança organizacional, mostrando que há concordância entre as falas e que o estilo de liderança adotado proporciona uma relação interpessoal saudável o que pode afetar, positivamente, o clima organizacional.

Por meio da observação livre não participante, constatou-se também que a liderança é orientada para pessoas, se apresentando de maneira natural e mais informal, e não havendo comportamentos autoritários relacionados à hierarquia, de modo a gerar satisfação nos colaboradores e estabelecer um clima organizacional agradável. Segundo Souza (2021), a liderança orientada para pessoas preza pela democracia e bem estar dos funcionários, visando proporcionar uma proximidade entre o líder e liderado e firmar uma relação baseada em apoio, confiança e sensibilidade.

No que se refere à compensação, a seguir é apresentado o conteúdo das falas dos colaboradores sobre essa variável:

Eu não sei os outros, mas eu recebo uma bolsa de R\$1.000,00 (mil reais) e seria isso (Entrevistado 01 – funcionário).

A gente recebe o salário base da categoria, mas também ganhamos por comissão dos aluguéis (Entrevistado 02 – funcionário).

Temos plano de saúde, e por estar mais tempo na empresa, eu ganho mais. Acredito que eu ganhe bem, mas nada que não possa ser mais bem remunerado em função de ter mais tempo de empresa e maiores responsabilidades no meu setor (Entrevistado 03 – funcionário).

É um sistema muito bom, bastante transparente (Entrevistado 04 – funcionário).

A remuneração é de acordo com o tempo de empresa e as responsabilidades de cada funcionário. Quanto mais responsabilidades, maior o salário, além das bonificações (Entrevistado 05 – proprietária).

É possível perceber que o entrevistado 01 não conhece claramente o sistema de compensação da empresa, a não ser referente ao seu cargo. A partir do conteúdo da fala do entrevistado 02 nota-se que a empresa possui um salário base para cada cargo e são comissionados por meio da realização de contratos de aluguel. O entrevistado 03 complementa que é oferecido plano de saúde, mas sua fala também revela certo grau de insatisfação devido às responsabilidades que possui no seu setor. Esta afirmação é corroborada pela fala da proprietária, na qual a mesma afirma que a empresa tem seu sistema de remuneração levando em consideração o tempo de empresa e as responsabilidades atribuídas a cada colaborador. Já o entrevistado 04, se mostra bastante satisfeito quanto à forma de compensação adotada.

De acordo com Andrade (1991), “a compensação em recursos humanos não é um fim, mas, meio, para se alcançarem objetivos tanto da organização quanto das pessoas que nela trabalham”. Nesse sentido, o conteúdo obtido por meio das falas dos participantes do estudo mostra que há uma necessidade de monitoramento desta variável por parte do gestor da empresa, pois as percepções dos colaboradores sobre o sistema de compensação e benefícios não são muito claras e um tanto limitadas, além de se constatar, por parte de um dos colaboradores, certo grau de insatisfação.

Considerando a variável de maturidade empresarial baseada na caracterização da imagem da empresa junto à sociedade, consumidores e funcionários, foram obtidos os seguintes resultados:

[...] é bem importante para a sociedade. Eu acho que é uma das imobiliárias mais acessíveis em Camobi (Entrevistado 01 – funcionário).

A Catiane Lange Imóveis sempre prezou pela honestidade e por fazer o correto, então eu vejo uma imagem positiva tanto de fora, quanto aqui dentro (Entrevistado 02 – funcionário).

A empresa vai fazer cinco anos em outubro, acredito que anteriormente o pessoal confiava na empresa meio desconfiando. Hoje, a empresa é mais sólida no mercado e acredito que bem vista porque bastante gente vem até nós através de recomendações (Entrevistado 03 – funcionário).

No geral, a imagem é sempre muito boa, nunca escutei críticas ruins (Entrevistado 04 – funcionário).

Eu acredito que a gente tem uma boa imagem, uma imagem humana e diversificada. Os feedbacks que recebo dos clientes são de que eles são bem acolhidos e todo mundo que pensa em Catiane Lange Imóveis, pensa em acolhimento (Entrevistado 05 – proprietária).

Nota-se que quanto à maturidade empresarial, todos os colaboradores, inclusive a proprietária, possuem opiniões semelhantes e positivas sobre a caracterização da imagem da empresa junto à sociedade, consumidores e colaboradores. Segundo Argenti e Forman (2002), a reputação de uma empresa está condicionada à sua identidade e à coerência que estabelece entre as percepções de diversos grupos de stakeholders (internos e externos), bem como ao alinhamento entre a identidade empresarial e a imagem projetada. A partir disso, destaca-se que, segundo a percepção dos entrevistados, a imagem da empresa Catiane Lange Imóveis influencia o clima organizacional positivamente e que, com o passar dos anos, a empresa conseguiu se estabelecer e ganhar maior visibilidade de mercado, portanto maior confiança por parte dos consumidores e colaboradores, como destaca o entrevistado 03.

No que diz respeito ao relacionamento entre as áreas, percebe-se que existe uma cooperação bastante efetiva no dia a dia, prezando-se pela parceria, comunicação aberta e acessível, e leveza no ambiente. As falas apresentadas na sequência retratam essa realidade:

Flui super bem, todo mundo se comunica claramente (Entrevistado 01 – funcionário).

Muito bom, bem extrovertido. A gente tenta não criar muita pressão e manter o ambiente saudável (Entrevistado 02 – funcionário).

Acho que é tranquilo, temos uma boa relação e boa comunicação em todos os setores (Entrevistado 03 – funcionário).

É muito fluído (Entrevistado 04 – funcionário).

É bem tranquilo. A gente tenta ao máximo se integrar e entender um pouco de cada setor para não ficar pesado para ninguém e todos entenderem como funciona a empresa de forma geral (Entrevistado 05 – proprietária).

A partir da observação livre não participante, verificou-se que o relacionamento entre as áreas no dia a dia é constante, pois, como são poucos colaboradores, os setores possuem alto grau de interdependência; e que acontece de forma natural e fluída, impactando positivamente o clima organizacional. Para Chiavenato (2016), o relacionamento entre as áreas funcionais deve ser baseado nas seguintes características: comunicação aberta e honesta; clima de cooperação, colaboração, confiança e apoio; reconhecimento do conflito e sua resolução positiva.

De acordo com os resultados obtidos por meio da variável de valorização no trabalho, nota-se que o sistema de valorização adotado pela empresa não é muito claro para todos os funcionários, mas, em geral, é possível constatar que há um sentimento de satisfação conforme revelam as falas a seguir:

Eu acho que eles são bem valorizados, eles ganham comissão se vendem ou alugam bastante ou coisa assim (Entrevistado 01 – funcionário).

Os feedbacks são sempre constantes, então sempre tem reuniões para mostrar não só nosso desempenho, mas também o que ela espera da gente. Talvez pudesse melhorar um pouco a questão de em alguns horários ter a possibilidade de começar a revezar a equipe aos finais de semana, mas é tudo bem tranquilo (Entrevistado 02 – funcionário).

Como são poucas pessoas, cada um realiza seu trabalho, não tem como ter uma visão ampla porque cada pessoa tem seu trabalho específico. Então não tem como dizer que um se saiu melhor que o outro, cada um sabe o que tem que fazer (Entrevistado 03 – funcionário).

O processo é muito claro e muito ágil, sempre esteve claro desde o começo (Entrevistado 04 – funcionário)

Além de remunerar financeiramente, sempre procuramos ajudar quando os funcionários precisam de uma folga ou precisa atender algum filho (Entrevistado 05 – proprietária).

Avalia-se que é importante um acompanhamento dessa variável pela líder, para que ela não afete, negativamente, o clima organizacional. Segundo Nez, Gervazio e Gervazio (2018), a valorização do capital humano beneficia tanto a empresa, quanto os empregados, pois dá ao funcionário maior liberdade e autonomia, e compreende suas diversidades e necessidades individuais contribuindo para satisfação profissional, se mostrando como um fator fundamental para um bom clima organizacional.

Em relação à identificação com a empresa, têm-se as seguintes falas:

Eu não me identifico com o ramo imobiliário. Não é isso que eu almejo para minha vida, mas não tenho do que reclamar. A área que eu quero mesmo seguir, por conta do meu curso, é a área bancária (Entrevistado 01 – funcionário).

Sim, eu gosto de estar aqui, é algo que me faz bem (Entrevistado 02 – Funcionário).

Sim, vai ao encontro dos meus objetivos de crescimento pessoal e profissional (Entrevistado 03 – funcionário).

Me identifico bastante, ainda mais por ter uma liderança bastante natural (Entrevistado 04 – funcionário).

Acredito que todos se identificam porque eu não levo as coisas de maneira muito rígida. Temos nossos valores e princípios, mas acredito também que a empresa tem que se moldar um pouco em relação a cada funcionário (Entrevistado 05 – proprietária).

Cavazzote, Araújo e Abreu (2017 apud CABLE e DERUE, 2002), relatam que sempre que um indivíduo sente uma sensação de identificação com a empresa, ocorrem mudanças correspondentes em suas atitudes e conduta. Os autores propõem que tal identificação pode resultar em comportamentos de cidadania organizacional, que influenciam positivamente o clima da organização.

No que diz respeito à variável relacionada ao processo de comunicação pode-se constatar que o meio de comunicação mais utilizado na empresa é a comunicação verbal de forma informal devido à quantidade de colaboradores, sendo diária e por meio de reuniões pontuais. Através da observação livre não participante, constatou-se que todos possuem fácil acesso entre os setores e a proprietária, sem a necessidade de obedecer a burocracias e níveis hierárquicos.

A partir do conteúdo das falas, é possível constatar que, além da comunicação verbal informal, também é feito uso do Jetimob. Jetimob é uma plataforma de software que contribui para toda a gestão de informação e controle de atividades voltadas ao setor imobiliário, exercendo funções como: gestão de relacionamento com o cliente, emissão de notas fiscais e reajuste de contratos, criação de site imobiliário, histórico de movimentação de imóveis, comunicação interna, entre outros. As falas a seguir retratam essa realidade:

Olha, eu acho que funciona bem. O Jetimob, por exemplo, você não precisa gritar um de uma sala, gritar outro de outra, então dá para se comunicação bem claramente (Entrevistado 01 – funcionário).

Como somos poucas pessoas é bem tranquilo pra gente se comunicar, um vai até a sala do outro. Temos o Jetimob que é bastante efetivo (Entrevistado 02 – funcionário).

Em relação à comunicação interna é bate na porta e conversa, são poucas pessoas então a comunicação é mais direta (Entrevistado 03 – funcionário).

A comunicação é muito direta e clara (Entrevistado 04 – funcionário).

Fazemos reuniões uma vez por mês para conversar e analisar tudo que está sendo feito dentro da empresa e também temos as conversas diárias para ver se está tendo problemas em algum setor ou quando acontece algum incidente (Entrevistado 05 – proprietária).

Deste modo, nota-se que o processo de comunicação da empresa contribui para um clima organizacional agradável. Segundo Torquato (2004, p. 54), o objetivo fundamental da comunicação interna é promover um clima positivo que suporte a concretização dos objetivos estratégicos da organização e a expansão sustentada dos seus produtos, serviços e atividades.

Quanto ao sentido no trabalho, as falas a seguir mostram que todos os colaboradores veem sentido no trabalho que realizam, de modo a contribuir para seu crescimento pessoal e profissional, e, assim, este fator impacta positivamente o clima organizacional.

De modo geral, é onde eu me sinto bem. É algo que faz sentido para mim, porque possibilita ter mais acesso ao público e melhorar a comunicação (Entrevistado 01 – funcionário).

Onde eu me sinto bem. Já trabalhei em outros lugares, onde tudo é dinheiro ou onde você é um número. Aqui eu não vejo assim, ela nos trata como pessoas, olhando individualmente para cada um, sabe? Enxerga seus déficits e problemas, não tem aquela cobrança incisiva. Claro que também existem prazos, mas eu vejo como algo que faz sentido e me faz bem. Não quero estar em um lugar em que eu ganhe muito, mas em compensação gastar com a saúde mental (Entrevistado 02 – funcionário).

Primeiramente, é trabalhar com o que você gosta para conseguir se sentir realizado fazendo o que tu faz. Eu gosto muito do que eu faço e todo mundo tem a parte financeira na vida, né? Todo mundo tem que pagar as contas e ter um teto (Entrevistado 03 – funcionário).

Um trabalho que faz sentido para mim é aquele que soma na sua vida pessoal. Vejo sentido no trabalho que realizo hoje (Entrevistado 04 – funcionário).

É um trabalho onde eu me sinto bem, me sinto em casa, onde que meus colaboradores também estão se sentindo bem e tenham a sensação de família. Quando resolvi fundar a imobiliária, meu pensamento foi de acolhimento para todos, tanto os clientes, quanto os colaboradores. Então, eu acredito que eles veem sentido sim (Entrevistado 05 – proprietária).

Segundo a definição de Morin (2001), o sentido no trabalho é composto por três componentes afetivos: significado, orientação e coerência. O significado refere-se a como o

indivíduo percebe seu trabalho e o significado que ele tem para ele. A orientação refere-se ao impulso e à motivação do indivíduo para o trabalho e ao que orienta suas ações. Por fim, a coerência, que se refere ao equilíbrio e harmonia que o indivíduo espera encontrar em sua relação com o trabalho.

Em relação às políticas de recursos humanos, obtiveram-se as seguintes falas:

Eles parecem bem satisfeitos, eu estou satisfeita (Entrevistado 01 – funcionário).

Como é uma empresa pequena, tudo passa pela proprietária. Ela é a principal recrutadora e quem divulga as vagas também. A seleção também é ela quem faz porque é a pessoa que tem mais experiência. Eu acho bem proveitoso porque todas as pessoas que passaram por aqui foram bem aceitas e as contratações deram certo (Entrevistado 02 – funcionário).

A entrevista de contratação é direta com a proprietária [...]. Os treinamentos também são diretos com ela, literalmente, porque o que eu e ela fazemos é mais específico. Eu acredito que melhoram no sentido de entender como funcionam todos os processos e saber se colocar e dizer “eu faço isso ou não faço aquilo”, ajuda a entender melhor tudo que acontece (Entrevistado 03 – proprietária).

Já se tem políticas na área de corretagem, principalmente fazer cursos e incentivar os outros a fazerem também, não só dentro da empresa, mas cursos particulares também. Isso é comum (Entrevistado 04 – funcionário).

Contratamos empresas terceirizadas para fazer o processo de recrutamento seleção, mas também eu mesma faço buscar em outras plataformas diretamente. Todos os treinamentos e capacitações sou eu quem dou para ter certeza de que vai ficar de acordo com que eu espero sempre. Busco ouvir quem está entrando porque às vezes outra pessoa tem ideias e caminhos muito melhores e a gente vai se moldando (Entrevistado 05 – proprietária).

Através do conteúdo das falas e da observação, constatou-se que a proprietária é a principal responsável pelo desenvolvimento de políticas de recursos humanos, mostrando que não a empresa não possui um sistema claro e periódico de treinamento, o que pode afetar, negativamente, o clima organizacional.

Segundo Gil (2001), o escopo da gestão de pessoas deve abranger um amplo espectro de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento de funcionários, avaliação de desempenho, entre outras atividades correlatas. Tais atividades são componentes interdependentes que se fundem em um todo unificado, apresentando procedimentos, normas e políticas interligadas. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos desempenham um papel fundamental para facilitar a avaliação da dedicação dos funcionários aos objetivos corporativos, moldando seus comportamentos e, conseqüentemente, o clima organizacional.

De acordo com os conteúdos obtidos por meio da análise do fator acesso, o qual representa as oportunidades de desenvolvimento e crescimento de carreira, nota-se que existe uma discordância entre as opiniões dos colaboradores. É possível perceber isto nas falas a seguir:

Pelo que conversei com minha líder direta dependendo da área que mais tivesse familiaridade e mais se desenvolvesse, tem possibilidade de ascensão (Entrevistado 01 – funcionário).

·  
Não tem muitas possibilidades de crescimento. Os cargos aqui são bem específicos e eu vou me aprimorar dentro do meu cargo. Tenho a possibilidade de fazer mais cursos e posso até ser melhor remunerada pelo meu desenvolvimento, mas não tem um plano de carreira ou ascensão de cargo, a não ser que eu seja corretora (Entrevistado 02 – funcionário).

Não tem muitas oportunidades de crescimento porque cada funcionário tem sua função específica e a proprietária que gerencia (Entrevistado 03 – funcionário).

Depende do crescimento da própria empresa e o individual, mas tem possibilidades (Entrevistado 04 – funcionário).

Todos os colaboradores em todos os setores têm oportunidades de desenvolvimento e crescimento, seja financeiramente ou assumindo mais funções. Minha ideia sempre foi fazer com que os funcionários rodem por todos os setores da empresa e eu ficar só gerenciando, para que eles tenham uma visão do crescimento e desenvolvimento deles e quanto mais vestirem a camisa da empresa, mais vão ganhar também (Entrevistado 05 – proprietária).

Chiavenato (2004, p. 374) relata que “o desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados”. Portanto, oferecer oportunidades de claras de crescimento, aprendizagem e desenvolvimento são práticas fundamentais para satisfazer os empregados, de modo a refletir, diretamente, em um clima organizacional positivo.

Por fim, quando perguntados sobre como é o clima organizacional na empresa, os conteúdos das falas foram os seguintes:

Acho que é bem tranquilo, na verdade. Todo mundo se dá bem (Entrevistado 01 – funcionário).

Muito bom, a gente dá risada, a gente brinca e, quando se estressa, vai tomar um café. Quando o clima está meio pesado, a Catiane mesmo diz para gente ir dar uma relaxada, ouvir uma música, então isso é 100% tranquilo (Entrevistado 02 – funcionário).

É tranquilo, a gente se dá bem. A gente senta para tomar café juntos, então acredito que a gente se dê bem, não tem muito que falar e nem reclamar de ninguém. É bem tranquilo, bem tranquilo mesmo (Entrevistado 03 – funcionário).

É tranquilo, muito bom (Entrevistado 04 – funcionário).

Somos uma empresa bem unida, muito feliz. Eu tento todos os dias, quando eu vejo que alguém está um pouquinho para baixo, dar aquela cutucada e tentar trazer a pessoa para dentro. Convivemos 8 horas por dia, então é difícil deixar os problemas da porta para fora, então a gente aprende a lidar com essas situações. Sou formada em Recursos Humanos, então entendo bastante dessa parte e acredito que ter um clima agradável é fundamental e é o que mantém os funcionários na empresa (Entrevistado 05 – proprietária).

Por meio do conteúdo das falas e da observação livre não participante, o clima organizacional, de maneira geral, mostra-se positivo. A empresa é composta por poucos colaboradores, permitindo maior integração entre as áreas e clima organizacional agradável no dia a dia.

No próximo item, são apresentadas as considerações finais com base nos objetivos propostos pelo autor deste trabalho e sugestões para aprimoramento do clima organizacional da organização estudada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar o clima organizacional da empresa Catiane Lange Imóveis, empresa do ramo imobiliário com foco em venda e aluguel de imóveis. A partir disso, entende-se que o objetivo principal e os objetivos específicos foram atingidos.

Com base nos resultados obtidos por meio da entrevista semiestruturada e da observação livre não participante realizadas pelo autor, torna-se perceptível que o clima organizacional da empresa Catiane Lange Imóveis é, de maneira geral, positivo.

De acordo com variáveis propostas pelo modelo de diagnóstico de clima desenvolvido por Coda (1997), os fatores que, em geral, podem ser favoráveis para um bom clima organizacional na empresa são: liderança, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, identificação com a empresa, processo de comunicação e sentido no trabalho.

Entretanto, as variáveis de compensação, valorização no trabalho, políticas de recursos humanos e acesso se apresentam como pontos de atenção, pois essas não são claras para todos os colaboradores, podendo afetar, negativamente, o clima organizacional.

Nesse sentido, sugere-se que a liderança continue prezando por um ambiente leve e agradável, focando, principalmente, no bem estar e satisfação dos colaboradores. Recomenda-se ainda a contratação de um profissional de recursos humanos para que seja estruturado um sistema efetivo de políticas de recursos humanos e valorização profissional a fim de padronizar os processos de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento profissional para promover um ambiente de trabalho mais transparente e sanar as expectativas dos colaboradores. Além disso, recomenda-se também que seja elaborado um plano de cargos e salários para clarificar o sistema de compensação e acesso da empresa, priorizando as oportunidades de desenvolvimento e ascensão de carreira.

Por meio deste estudo, pôde-se ter uma visão mais abrangente do clima organizacional de uma pequena empresa do setor imobiliário. Os resultados revelam que o clima organizacional tende a ser afetado pelos diversos fatores estudados pelos autores abordados na pesquisa. A pesquisa de clima organizacional possui grande relevância em contextos empresariais, pois permite avaliar se os fatores do clima são propícios ou desfavoráveis a um bom ambiente de trabalho, de modo a identificar os gargalos onde a empresa deve concentrar seus esforços para aperfeiçoar o clima organizacional.

Como uma proposta de estudos futuros, seria importante investigar os temas que foram abordados nas sugestões apresentadas neste trabalho: contratação de um profissional de gestão de pessoas na empresa e implementação de plano de cargos e salários.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. R.; TREVISAN, N. M.; LIMA, A. P. L.; et al. **Comunicação interna**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500464. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- AMIR, M. A.; AUZAIR, M. S. Re-examining organizational life cycles criteria: na analysis of service organisations in growth and maturity stages. *Journal Pengurusan*, 2017.
- ANDRADE, M. M. T. de. **O sistema de recompensa na empresa do futuro**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000100007>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.
- ARGENTI, P. A.; FORMAN, J. **The Power of Corporate Communication – Crafting the Voice and Image of Your Business**. McGraw-Hill, 2002
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Saint Paul Publishing (Brazil), 2020. E-book. ISBN 9786586407105. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407105/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- BUSSAB, W. O; e MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAÚJO, Fábio F. de; ABREU, Ana L. **Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: Um estudo no setor cultural**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3366>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- CABLE, D. M.; DERUE, D. S. **The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions**. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 14 nov. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: BERGAMINI, C. W. CODA, R. (org). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional: Uma Contribuição Metodológica.** FEA/USP. 2003.

DA SILVA, E. A.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo D. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios.** Editora Saraiva, 2006. E-book. ISBN 9788502119222. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502119222/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; SÁ, P. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014.** Salvador, Bahia, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R. **Sociologia das organizações.** - São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança.** Grupo GEN, 2013. E-book.

FERREIRA, P. I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FERREIRA, S. L. DELGADO, M. A. VELOSO, S. R. LIMA DE SÁ, M. A. **Realização Profissional: O Caminho para o Sucesso Organizacional.** 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/319\\_SEGET%202007%20GP.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/319_SEGET%202007%20GP.pdf). Acesso em: 25 set. 2022.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade.** Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788577800636. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800636/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar, 2000.

GPTW. **Clima organizacional: Você reconhece a importância de colocar pessoas no centro?**. 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>. Acesso em: 26 set. 2022.

KNECHTEL, M. R.. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

LACERDA, A. R. F. **Teoria Geral da Administração**. Abril/2009.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**; tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAVRADO, F. P.; EL KHOURI, N. B. D.; BARBOSA, C. C. R.; REZENDE, J. F. de C. **Inovação E Cultura Organizacional: Características Presentes Em Culturas De Inovação**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 88–106, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/47636>. Acesso em: 14 Nov. 2022.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R.A. **Motivation and organizational climate**; Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, jul./set., 2001.

MOTTA, L. A. S. GOMES, J. S. **Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública**. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/21369/21042>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MURITIBA, P. M. et al. **Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo**. v. 21, 2006.

NEZ, E.; GERVAZIO, R. R.; GERVAZIO, R. L. **Clima Organizacional: Valorização do capital intelectual nas organizações**. Disponível em: [http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/2valoriz\\_capital\\_intelectual.pdf](http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/2valoriz_capital_intelectual.pdf). Acesso em: 25 mai. 2023.

PARCIANELLO, J. A.; BARROS, R. S.; FIGHERA, A.; COSTA, V. M. F.; MABONI, L. A. **Evolução da área de Gestão de Pessoas em uma instituição de Ensino Federal: Do operacional ao estratégico**. Disponível em: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/22725-123001-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. – 11a. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação de funcionários com empresas públicas no contexto de mudanças: o caso Finep**. Revista de Administração Pública, v. 41, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

SANTOS, L. C. **Questionário: considerações gerais (2017)**. Disponível em: [www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br). Acesso em: 18 nov. 2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e Liderança (3.a)**. Atlas.

SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 27 set. 2022.

SILVA, L. M. T. DA; ALBUQUERQUE, L. G. DE; COSTA, B. K. **O Alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional E Estratégias De Gestão De Pessoas**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 8, n. 2, p. 159–173, 2009.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 2001.

SOUZA, L. R. de. **Diferentes estilos de liderança e sua relação com a motivação dos colaboradores**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-dos-colaboradores>. Acesso em: 24 mai. 2023.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Administração. 5a Ed. LTC, Rio de Janeiro: 1999. Tanure, B., Evans, P. & Pucik, V. (2007). Rio de Janeiro, Elsevier.

TOMEI, P. A., RUSSO, G. M. R.; ANTONACCIO, C. F. B. (2008). **Cultura Empreendedora - Guia prático para seleção de empreendedores**. Rio de Janeiro: Office Book Editora.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2004.

**APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (FUNCIONÁRIOS)****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezados colaboradores da Catiane Lange Imóveis, por meio deste questionário visa-se realizar um levantamento de informações sobre o clima organizacional. Posteriormente, os dados serão avaliados para o desenvolvimento de uma monografia como requisito parcial do grau de Bacharel em Administração. Não é necessária sua identificação.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Lucas Almeida de Souza

**I) Bloco I – Perfil dos respondentes**

1. Idade: \_\_\_\_\_.
2. Gênero:  Masculino  Feminino
3. Estado civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo
4. Grau de escolaridade:

<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Fundamental completo
<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Médio completo
<input type="checkbox"/> Graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Graduação completa
<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Pós-graduação completa
5. Tempo na empresa:

<input type="checkbox"/> Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/> 01 a 02 anos
<input type="checkbox"/> 03 meses a 06 meses	<input type="checkbox"/> Mais de 02 anos
<input type="checkbox"/> 06 meses a 01 ano	
6. Cargo: \_\_\_\_\_.

II) Bloco II – Clima organizacional:

1. Como se caracteriza a liderança na empresa?
2. Como funciona o sistema de remuneração e benefícios na empresa? Você está satisfeito com esse sistema? Por quê?
3. Como você caracteriza a imagem da empresa junto à sociedade, consumidores e funcionários?
4. Como se caracteriza o relacionamento entre as áreas? Dê exemplos do dia a dia.
5. Explique como é o processo de valorização no trabalho.
6. Você se identifica com a empresa? Explique.
7. Caracterize os processos de comunicação na empresa. Você considera esses processos eficientes? Por quê?
8. O que é um trabalho com sentido para você? Você identifica sentido no seu trabalho? Explique
9. Quais são as políticas de recursos humanos implementadas para empresa? Essas políticas melhoram a qualidade de vida no trabalho?
10. Comente sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa.
11. Como é o clima organizacional na empresa?

**APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (PROPRIETÁRIA)**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado proprietário (a) da Catiane Lange Imóveis, por meio deste questionário visa-se realizar um levantamento de informações sobre o clima organizacional. Posteriormente, os dados serão avaliados para o desenvolvimento de uma monografia como requisito parcial do grau de Bacharel em Administração. Não é necessária sua identificação.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Lucas Almeida de Souza

## I) Bloco I – Perfil dos respondentes

1. Idade: \_\_\_\_\_.
2. Gênero:  Masculino  Feminino
3. Estado civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo
4. Grau de escolaridade:

<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Fundamental completo
<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> Médio completo
<input type="checkbox"/> Graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Graduação completa
<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta	<input type="checkbox"/> Pós-graduação completa
5. Tempo na empresa:

<input type="checkbox"/> Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/> 01 a 02 anos
<input type="checkbox"/> 03 meses a 06 meses	<input type="checkbox"/> Mais de 02 anos
<input type="checkbox"/> 06 meses a 01 ano	
6. Cargo: \_\_\_\_\_

II) Bloco II – Clima organizacional:

1. Caracterize a sua liderança.
2. Como funciona o sistema de remuneração e benefícios na empresa? Você avalia que os colaboradores estão satisfeitos com esse sistema? Por quê?
3. Como você caracteriza a imagem da empresa junto à sociedade, consumidores e funcionários?
4. Como se caracteriza o relacionamento entre as áreas? Dê exemplos do dia a dia.
5. Explique como é o processo de valorização no trabalho.
6. Você acredita que os funcionários se identificam com a empresa? Explique.
7. Caracterize os processos de comunicação na empresa. Você considera esses processos eficientes? Por quê?
8. O que é um trabalho com sentido para você? Você acredita que os funcionários veem sentido no trabalho? Explique
9. Quais são as políticas de recursos humanos implementadas para empresa? Essas políticas melhoram a qualidade de vida no trabalho?
10. Comente sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da empresa.
11. Como é o clima organizacional da empresa?