

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Renan de Freitas Brognoli

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
GALVÃO ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Porto Alegre, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Renan de Freitas Brognoli

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
GALVÃO ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Lisiane Quadrado Closs

Porto Alegre, 2015

Renan de Freitas Brognoli

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
GALVÃO ADVOGADOS ASSOCIADOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Resumo

O presente trabalho apresenta uma pesquisa de clima organizacional que foi realizada com os funcionários da Galvão Advogados Associados, um escritório de Advocacia localizado na cidade de Porto Alegre. Como forma de se atingir esse objetivo, foi elaborado um questionário no qual, em sua composição, levou-se em consideração uma série de variáveis, baseadas em um modelo utilizado por Luz (2003), que influenciam o clima organizacional. Após apresentados os resultados, foram apontados os pontos positivos e negativos percebidos, além de sugestões de melhorias para os problemas detectados. Os fatores salário, benefícios e possibilidade de crescimento foram identificados como os fatores mais críticos, merecendo uma atenção mais imediata por parte do escritório. Como pontos positivos tivemos o clima geral, gestão, participação, imagem do escritório e comprometimento. Como pontos negativos tivemos além dos pontos críticos citados anteriormente o reconhecimento/valorização e trabalho realizado.

Palavras-chave: Clima organizacional, Pesquisa de clima, escritório de advocacia

Abstract

This paper presents an organizational climate survey that was conducted with employees of Galvao Advogados Associados, one Law office located in the city of Porto Alegre. In order to achieve this goal, we designed a questionnaire in which, in its composition, it took into account a number of variables, based on a model used by Light (2003), which influence the organizational climate. After we presented the results, strengths and weaknesses perceived were appointed, as well as suggestions for improvements to the problems identified. Factors salary, benefits and possibility of growth have been identified as the most critical factors and deserves more immediate attention by the office. As positive points had the general climate, management, participation, office image and commitment. As negative points we had in addition to the aforementioned critical points recognition / recovery and work.

Keywords: Organizational climate, climate research , law firm

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Clima Organizacional.	19
Tabela 2 – Idade dos Funcionários.....	35
Tabela 3 – Estado civil dos funcionários.....	35
Tabela 4 – Escolaridade.	35
Tabela 5 – Tempo de empresa.	36
Tabela 6 – Média salarial.....	36
Tabela 7 – Questões referentes a Satisfação/Clima Geral.	37
Tabela 8 – Questões sobre o trabalho realizado.	40
Tabela 9 – Questões sobre salário.	43
Tabela 10 – Questões sobre benefícios.	45
Tabela 11 – Questões sobre gestão.	47
Tabela 12 – Questões sobre possibilidade de progresso.	50
Tabela 13 – Questões sobre participação.	52
Tabela 14 – Questões sobre imagem do Escritório.	54
Tabela 15 – Questões sobre Reconhecimento/Valorização.	55
Tabela 16 – Questões sobre comprometimento.	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos Funcionários.	34
Gráfico 2 – Satisfação/Percepção/Clima Geral.	37
Gráfico 3 – Trabalho Realizado.	40
Gráfico 4 – Salário.	43
Gráfico 5 – Benefícios.	45
Gráfico 6 – Gestão.	47
Gráfico 7 – Possibilidade de progresso.	50
Gráfico 8 – Participação.	52
Gráfico 9 – Imagem do Escritório.	54
Gráfico 10 – Reconhecimento/Valorização.	55
Gráfico 11 – Comprometimento.	57
Gráfico 12 – O escritório poderia melhorar em – porcentagem.	60
Gráfico 13 – O escritório poderia melhorar em – Quantidade.	60
Gráfico 14 – Indique a principal razão pela qual você trabalha no escritório – Porcentagem.	61
Gráfico 15 – Indique a principal razão pela qual você trabalha no escritório – Quantidade.	62
Gráfico 16 – Principal fator que gera insatisfação no trabalho – Porcentagem.	63
Gráfico 17 – Principal fator que gera insatisfação no trabalho – Quantidade.	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	O ESCRITÓRIO.....	11
1.2	PROBLEMA.....	13
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO GERAL.....	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3	REVISÃO TEÓRICA.....	16
3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
3.2	FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL	18
3.3	PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22
3.4	MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
	3.4.1 Modelo de Kolb (1986)	23
	3.4.2 Modelo de Litwin e Stringer (1968)	24
	3.4.3 Modelo de Sbragia (1983).....	25
	3.4.4 Modelo de Luz (2003).....	26
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	30
4.2	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	31
	4.2.1 Participantes do Estudo.....	31
	4.2.2 Instrumento de Pesquisa	31
	4.2.3 Aplicação do Instrumento	32
	4.2.4 Tratamento dos dados	33
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
5.1	ANÁLISE DO PERFIL.....	34
5.2	ANÁLISE POR VARIÁVEL	36

5.2.1 Satisfação/Percepção/Clima Geral.....	37
5.2.2 Trabalho Realizado.....	39
5.2.3 Salário.....	43
5.2.4 Benefícios.....	45
5.2.5 Gestão.....	46
5.2.6 Possibilidade de Progresso.....	49
5.2.7 Participação.....	52
5.2.8 Imagem do escritório.....	53
5.2.9 Reconhecimento/Valorização.....	55
5.2.10 Comprometimento.....	56
5.3 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVADORES/DESMOTIVADORES.....	59
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS	65
6.1 PONTOS POSITIVOS	65
6.2 PONTOS NEGATIVOS.....	66
6.3 SUGESTÕES	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXOS.....	74
ANEXO A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia com a globalização, e a abertura dos mercados, todas as áreas profissionais estão com a competitividade em alta. O ramo do direito não é diferente. Pode-se observar um aumento no número de formados na área, que buscam espaço no mercado de trabalho. Em 1995 haviam 165 faculdades de direito, já em 2014 haviam 1284 em todo o país, um número maior do que todas as faculdades de direito do resto do mundo (Gieseler, 2014). Segundo a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), formam-se em média 95 mil advogados por ano. Seguindo essa evolução, se terá até 2018 mais de 1 milhão de advogados no país. Nessa mesma proporção se pode encontrar novos escritórios de advocacia, abertos a cada ano. Com o crescimento do mercado e, conseqüentemente, da competitividade, é de suma importância que as organizações conheçam o seu clima organizacional e como ela afeta seus funcionários. Com a sanção do projeto de lei Supersimples, que altera a alíquota de contribuição para as sociedades de advogados, estima-se que o número de escritórios deve aumentar de 20 mil para 126 mil em todo o Brasil (OAB, 2014).

A pesquisa de clima organizacional é importante justamente por tentar prever possíveis problemas e tentar entender como os funcionários estão percebendo o clima na organização. Ademais, trata-se de uma ferramenta para obter dados de maneira objetiva e criteriosa, que ajudam as organizações a realizar o seu planejamento e propor possíveis melhorias. De acordo com Tachizawa (2004), clima organizacional consiste no ambiente no qual os colaboradores da organização realizam suas atividades e que está fortemente ligado ao grau de motivação e satisfação destes.

Em função da competitividade do mercado dos escritórios de advocacia e da importância da pesquisa de clima, para auxiliar as empresas a reter talentos e conseguir elevar ao máximo a produtividade e motivação de seus funcionários, o presente trabalho busca investigar o clima organizacional do escritório Rodrigues de Freitas Galvão advogados Associados (Galvão), situado em Porto Alegre/RS. Apesar de já estar no mercado há 24 anos, o escritório ainda não havia realizado

uma pesquisa de clima organizacional. Pelo fato de a organização já contar com outros escritórios no Brasil, além de contar com funcionários que atuam como terceirizados dentro da Empresa de telefonia celular Vivo, foi constatada a necessidade de realizar esse estudo para compreender os aspectos negativos e positivos do clima organizacional da Galvão e a percepção dos funcionários sobre o escritório, possibilitando a proposição de melhorias.

1.1 O ESCRITÓRIO

Fundado em 1991 na cidade de Porto Alegre por Virginia Galvão, com sede na Rua Coronel Bordini, 958 bairro Auxiliadora, o Rodrigues de Freitas Advogados Associados é um escritório de advocacia que presta assessoria jurídica nas áreas preventiva e contenciosa.

Na última década, a explosão nas vendas de bens de consumo e serviços culminou no aumento considerável de processos judiciais e reclamações administrativas interpostas nos Tribunais e Órgãos de Defesa do Consumidor de todo o país. A fim de dar tratativa às demandas citadas, geralmente as empresas contam com seus colaboradores internos para representá-las nas audiências. No entanto, as limitações relacionadas ao conhecimento jurídico destes representantes, ou a forma como eles desenvolvem essa função, provoca, na maioria das vezes, resultados não satisfatórios às empresas.

Visando a reversão desse quadro e a transformação dos resultados, em abril de 2007 surgiu em Porto Alegre, dentro do escritório supracitado, a Galvão Assessoria de Prepostos (GAP) para, através de pessoas especificamente treinadas para tal, dar suporte ao departamento jurídico interno do escritório Galvão, bem como de seus clientes. Atualmente, a GAP está presente em três estados com equipes altamente qualificadas, composta por Prepostos especializados, e aptas para representar sua empresa em audiências de conciliação e instrução nos Juizados Especiais e Varas Cíveis, bem como em reclamações administrativas junto aos órgãos de defesa do consumidor. A Galvão atua em diferentes áreas do direito, tais como:

1. **Contencioso Cível:** acompanhamento de passivo, com a confecção de relatórios analíticos, financeiros e avaliação de risco;
2. **Direito do Consumidor:** defesa de empresas junto a órgãos públicos e ao poder judiciário, à elaboração de defesas e representação.
3. **Direito das Telecomunicações:** conhecimento da área de legislação específica das telecomunicações.
4. **Consultoria em Direito Administrativo e Público:** solicitação e acompanhamento de documentação junto aos órgãos públicos, além de habilitação e acompanhamento de processos licitatórios.
5. **Auditorias:** análise de processos, valores e procedimentos internos.
6. **Consultoria Empresarial:** assessoria administrativa e jurídica nas relações condominiais, auxiliando na relação entre construtoras e proprietários.
7. **Planejamento Societário:** assessoria na criação, gestão e acompanhamento na montagem de pessoa jurídica.
8. **Planejamento Tributário:** avaliação e assessoria na redução da carga tributária e estruturação fiscal.
9. **Recuperação de Crédito Administrativa e Judicial:** cobrança administrativa e judicial de créditos vencidos.
10. **Recuperação Judicial:** habilitação em processos recuperatórios, buscando a preservação do patrimônio.

Desde a criação da GAP, a Galvão tem como principal cliente a empresa Vivo, cuja parceria de sete anos teve início com o escritório auxiliando o setor jurídico da Vivo com os processos judiciais do direito do Consumidor. A Galvão é responsável pelos processos judiciais do Rio grande do Sul e de Santa Catarina, atuando desde a petição inicial até o arquivamento de processo.

Após a solidificação da parceria, a Vivo contratou os serviços da GAP para prepostos. Essa atividade consiste basicamente em um advogado da Galvão ir em uma audiência como um representante da Vivo; esse advogado responderá como um integrante da empresa. Cabe ressaltar que a Vivo utiliza esse tipo de serviço

devido à grande demanda de processos judiciais que sofre todos os anos. Somente com os advogados internos a carga de trabalho seria muito grande.

Em 2011 a parceria entre Vivo e Galvão alcançou outro nível: devido ao bom trabalho com os processos judiciais, o escritório foi convidado a criar uma equipe de sete analistas e um supervisor para ajudar o setor jurídico daquela com as demandas de processos judiciais. Chamada de Galvão Suporte Jurídico (GSJ), a equipe cuida de todas as penhoras online e das garantias judiciais dos processos. A atividade consiste, basicamente, em realizar o "pagamento" dos valores ativos em cada processo judicial em todo o país. Além disso, vale destacar que a equipe pode ser considerada um time independente do restante da Galvão, não respondendo ao escritório, mas sim à coordenação da Vivo. Devido ao bom trabalho realizado, em 2015 o contrato foi ampliado e a equipe passou a ter 12 membros, sendo um supervisor e 11 analistas.

Hoje, a Galvão do Rio Grande do Sul conta com uma média de 55 funcionários, divididos em:

- Uma secretária;
- Dois Administradores/Diretores;
- Três responsáveis pelo RH;
- 10 pessoas responsáveis pelo setor jurídico (advogados e estagiários);
- 30 pessoas na GAP;
- 12 pessoas na GSJ.

Apesar de a Vivo ser o principal cliente, a Galvão conta ainda com clientes como a IESA veículos e a Harley Davidson.

1.2 PROBLEMA

Conforme citado anteriormente, a área de atuação dos escritórios de direito está muito saturada, gerando uma competição muito grande. A Galvão tem se destacado no mercado após a sua parceria com a Vivo. Um dos problemas enfrentados é a grande rotatividade de funcionários, entre outros fatores como improdutividade e pouca dedicação percebidos pelo pesquisador, que trabalha no

escritório, aspectos cujas causas o presente estudo pretende auxiliar a compreender. A alta rotatividade, por seu turno, pode ser observada principalmente na equipe GSJ, em que apenas dois dos 12 funcionários atuam dentro da Vivo há mais de um ano e meio. A falta de oportunidades de crescimento profissional, ou pouca diversidade nas atividades ou, ainda, a faixa etária podem ser alguns dos fatores responsáveis por esse problema – aspectos que podem estar relacionados ao clima organizacional apresentado dentro do escritório, mas requerem uma investigação mais específica para melhor compreensão.

Apesar de estar no mercado há 24 anos, a Galvão nunca havia realizado uma pesquisa de clima, muito menos uma sondagem acerca dos problemas enfrentados pelos seus funcionários. Conforme afirmado por Bergamini e Coda (1997), a pesquisa de clima é uma canal de comunicação entre a empresa e seus funcionários, e tal comunicação pode afetar o crescimento da organização. Assim, o presente trabalho visa responder à seguinte questão norteadora: Como os profissionais da Galvão percebem o clima organizacional do escritório?

Para responder à questão proposta, esboçam-se, a seguir, os objetivos geral e específicos do estudo. O capítulo três apresenta uma revisão de literatura sobre os temas clima organizacional e pesquisa de clima. Já o capítulo quatro apresenta a metodologia e os métodos de pesquisa utilizados durante o estudo. O capítulo cinco apresenta os resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional. O capítulo seis apresenta os pontos positivos e negativos observados, além de sugestões de melhorias. Por fim as considerações finais sobre o estudo realizado.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a percepção dos profissionais do escritório Galvão Advogados Associados a respeito do clima organizacional do escritório.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar fatores que influenciam negativamente o clima organizacional do escritório;
- Identificar e analisar fatores que afetam positivamente o clima organizacional do escritório;
- Propor sugestões de melhorias ao escritório com base nos dados coletados na pesquisa.

3 REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta uma revisão da literatura em relação ao assunto pesquisado. Desse modo, foram abordados diferentes conceitos visando uma melhor compreensão acerca do tema.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional tem sido considerado importante no desempenho das organizações, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento e sobrevivência das empresas. Para Litwin e Striger (1968), o clima organizacional é constituído através de um conjunto de fatores do ambiente de trabalho. Tais fatores podem ser medidos e observados pelos indivíduos, que são capazes de influenciar na motivação e no comportamento deles próprios. Já segundo Luz (2003), o clima organizacional representa as impressões de cada um dos funcionários acerca do seu ambiente de trabalho. Embora cada um sinta o clima de uma maneira diferente, como um todo, o clima reflete o comportamento da organização, seus valores e atributos os quais afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

Essa relação entre funcionário e organização é a questão chave para entender o clima organizacional. Payne e Mansfield (1973) consideram que o clima é o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade das expectativas, os valores e os interesses individuais com as necessidades e os valores da organização. Martins (2008) complementa que o clima organizacional é composto por elementos cognitivos e refere-se às percepções ligadas a um aspecto específico do trabalho, partilhada pelos trabalhadores. Já para Nakata et al. (2009, p.48), "o clima organizacional influencia o ambiente de trabalho, interferindo, em longo prazo, em decisões práticas ligadas a Gestão de Pessoas".

Essa influência que o clima exerce acaba indicando o grau de satisfação que os colaboradores têm em relação a diferentes aspectos da cultura organizacional, como políticas de RH, modelos de gestão e identificação com a empresa (DUARTE, 2009). Coda (1997) ressalta, ainda, que o clima organizacional reflete a tendência a respeito de até que ponto as necessidades das pessoas e da organização estão sendo atendidas. Conforme citado, a cultura organizacional acaba se misturando com o conceito de clima organizacional e, hoje, não se pode falar de clima sem levar em consideração a cultura. Segundo Luz (2003, p.14), “são conceitos que se complementam”. Ainda segundo o autor, a cultura influencia o comportamento de todos os indivíduos da organização, refletindo tanto no cotidiano como nas decisões. A cultura dentro da organização irá funcionar da mesma maneira que em uma sociedade: cada sociedade tem seus próprios costumes e características, e as pessoas inseridas dentro desse meio serão influenciadas por essa cultura. Da mesma maneira, as organizações se tornam únicas, criando a sua própria cultura.

Para Puentes-Palácios (2002), a Cultura organizacional é um conjunto de normas e regras que define o comportamento esperado dos funcionários de uma organização que é utilizado como parâmetro para comparar os indivíduos. Luz (2003, p. 31) complementa ressaltando que "a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho". Para Souza (1978), essa percepção da vida na organização é manifestada através de códigos e símbolos que são enviados durante o dia para os trabalhadores, os fazendo reagir positiva ou negativamente.

Enquanto a cultura se refere a identidade da empresa, o clima se refere às percepções dos funcionários sobre a organização que, além disso, pode ser influenciado por fatores externos e internos (FLEURY e SAMPAIO, 2002). Com a intenção de se diferenciar Clima e Cultura, Cameron e Quinn (2006) apontam que a comparação entre o clima e a cultura se refere a atitudes, sentimentos e percepções mais temporárias por parte dos indivíduos. A cultura organizacional é um atributo central e muda aos poucos, enquanto o clima, por ser baseado no momento e em atitudes, pode mudar mais drasticamente.

Ainda no que diz respeito à relação entre a cultura e o clima, pode se dizer que aquela é formada por padrões de referência criados por um grupo e que afetam

os seus membros em como sentir, perceber e pensar. Já este envolve alguns elementos da cultura, é parte integrante, estando relacionado a algo mais imediato. (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012). No que concerne a essa relação, Luz (2003) acredita que a cultura é uma das principais causas que afetam o clima; a cultura seria a causa e o clima a consequência. Com base no exposto, podemos dizer que o clima e a cultura se completam, e o diagnóstico do primeiro é essencial para entender melhor a segunda.

3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Taniguichi e Costa (2010) avaliam que um clima organizacional agradável tem por consequência funcionários motivados e felizes. Já um clima ruim, por sua vez, acarretará em funcionários desmotivados e insatisfeitos. Segundo Luz (1996), quando o clima for bom, atitudes positivas irão predominar e, ao contrário, quando o clima for ruim, atitudes negativas irão prevalecer gerando conflitos e situações ruins. A Tabela 1 exemplifica as consequências dos tipos de clima organizacionais identificados por Bispo (2006). Conforme expresso na Tabela 1, com um clima ruim, teremos funcionários desmotivados, uma alta rotatividade e, assim, a empresa terá dificuldades para exercer as suas tarefas e muitas vezes deixará de crescer. Com um ambiente médio, a empresa não é prejudicada, já que os funcionários realizam suas atividades. Entretanto, a empresa fica estagnada, uma vez que não há uma busca por melhorias. Um clima organizacional favorável tende a manter colaboradores muito satisfeitos e motivados, que tentarão sempre trazer melhorias para a empresa e produzirão o máximo possível. Dessa forma, a organização terá baixa rotatividade e uma grande chance de ter crescimento.

Tabela 1 – Tipos de Clima Organizacional.

Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de Integração empresa /Funcionários	Baixa Integração empresa /Funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/Funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/Funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta de Retenção de talentos	Baixa Retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação as mudanças	Média adaptação as mudanças	Maior adaptação as mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento nos negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças Psicossomáticas	Raras doenças Psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: BISPO, 2006, p.259.

Champion (1988) caracteriza o clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Porém nem todas as pessoas têm a mesma percepção do clima. Dito isso, Lemos e Martins (2007) dizem que o clima é resultante de interatividade e sujeito a mudanças que surgem do ambiente de convivência organizacional e da cultura organizacional. Além disso, o clima é mensurável e avaliável. Mullins (2001) complementa que o clima influenciará as atitudes e a disposição dos funcionários em relação às atividades e aos relacionamentos. Ainda segundo o mesmo autor, são identificados alguns fatores importantes para um clima organizacional saudável, quais sejam:

- a) Integração das metas pessoais e organizacionais;
- b) Estrutura organizacional adequada;

- c) Funcionamento democrático da organização, com a participação de todos;
- d) Justiça no tratamento (todos devem receber tratamento igualitário);
- e) Confiança mútua entre os funcionários;
- f) Discussão aberta sobre os conflitos, tentando evitar o confronto;
- g) Comportamento de cargos de liderança apropriados para as situações do trabalho;
- h) Aceitação do contrato psicológico entre indivíduo e organização;
- i) Reconhecimento das diferenças individuais, bem como das expectativas e necessidades de cada colaborador;
- j) Sistema de remuneração baseado em reconhecimento;
- k) Preocupação com a qualidade de vida profissional;
- l) Oportunidades para o desenvolvimento pessoal e progressão na carreira;
- m) Valorização do funcionário fazendo com que ele se identifique com a organização

Luz (2003) destaca outros fatores que influenciam o clima organizacional e que devem ser foco de observação nas organizações:

- a) Atividade realizada pelos funcionários: avaliar se estimula o funcionário e se sua quantidade está bem distribuída entre as equipes;
- b) Salário: um dos fatores de maior importância;
- c) Benefícios: se atendem às necessidades dos colaboradores;
- d) Integralização entre departamentos: se o trabalho é facilitado ou dificultado ao se interagir com outras áreas da empresa;
- e) Supervisão e cargos de liderança: a qualidade da gestão exercida e o relacionamento dos líderes com os subordinados.
- f) Comunicação: satisfação quanto à maneira com que as notícias são divulgadas na empresa e os canais de comunicação utilizados pela empresa;
- g) Treinamento: oportunidades que os trabalhadores têm para se qualificar e exercer as atividades com qualidade;
- h) Relacionamentos interpessoais: avalia o relacionamento entre as pessoas da organização, independentemente do nível hierárquico;

- i) Estabilidade de emprego: grau de segurança que os funcionários sentem em relação ao trabalho;
- j) Condições físicas de trabalho: qualidade e conforto das instalações;
- k) Participação: grau de participação que os funcionários têm nas tomadas de decisão da empresa;
- l) Objetivos da organização: avalia o quanto a empresa é clara em divulgar seus objetivos para os colaboradores;
- m) Reconhecimento e valorização: avalia o quanto o funcionário se sente reconhecido e valorizado e o que a empresa faz para demonstrar que os reconhece;
- n) Envolvimento e Comprometimento: avalia o quanto os funcionários estão envolvidos com os objetivos e os resultados da empresa;
- o) Trabalho em equipe: avalia o quanto a empresa estimula o trabalho em equipe e se os colaboradores se sentem capazes de trabalharem em grupo;
- p) Fatores motivacionais: investiga quais fatores do ambiente contribuem para uma maior motivação dos funcionários;
- q) Fatores desmotivacionais: o oposto do item anterior, ou seja, busca identificar o que desmotiva os funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais apresentados por Luz (2003) merecem destaque, uma vez que, segundo Taniguchi e Costa (2010), a motivação, entendida como o sentimento de realização e reconhecimento profissional em relação às atividades exercidas, pode ser considerada um dos fatores mais importantes para o desempenho de uma equipe. Já Robbins (2004) define motivação como sendo o elemento responsável pela quantidade de esforços de um indivíduo para atingir os seus objetivos. Um funcionário desmotivado pode afetar o desempenho de todo o grupo, já aquele que é motivado pode estimular seus colegas de equipe.

Para Bergamini (1997), a motivação é algo íntimo, já que cada indivíduo tem a sua. Dessa forma, a motivação é diretamente ligada à importância que cada sujeito atribui ao seu trabalho e o que este representa para a sua autoestima. O autor ainda complementa que é possível manter as pessoas motivadas conhecendo suas necessidades individuais e oferecendo estímulos a elas. Portanto, as empresas não devem focar somente em motivar os funcionários, mas sobretudo oferecer a eles um ambiente onde seja possível manter um bom nível motivacional.

3.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzati (2002), as pesquisas iniciais sobre clima organizacional surgiram na década de 60, nos Estados Unidos, com os trabalhos de Forehand e Gilmer. Já no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi divulgada e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos estudos em empresas privadas e públicas.

Para Bispo (2006), o estudo do clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, visto que busca, através da imparcialidade, um diagnóstico para os problemas de gestão e possíveis soluções para tais problemas. Ademais, a pesquisa auxilia a área de recursos humanos a obter informações sobre a satisfação dos colaboradores para que, assim, estes possam tomar decisões, tanto para prevenir, como para resolver problemas. Os gestores podem utilizar várias maneiras de avaliação do clima organizacional e, segundo Oliveira (1995) as pesquisas são feitas por questionários ou entrevistas, procurando obter respostas para itens que a empresa deseja medir.

Kahale (2003) acrescenta que o objetivo da pesquisa de clima organizacional é mapear os aspectos que configuram as motivações dos funcionários da organização através de seus pontos fortes, deficiências e expectativas. Para Lucinda (2007), esses aspectos são: fatores que afetam positiva e negativamente a satisfação e motivação dos trabalhadores e o nível geral de satisfação e motivação das pessoas da organização. Já Bergamini e Coda (1997) consideram a pesquisa de clima organizacional um canal de comunicação entre a empresa e seus funcionários gerando, assim, uma melhoria na relação entre ambos.

Ratificando essas concepções, Luz (2003) destaca que a pesquisa necessita ser feita com cautela, já que mostra o estado de ânimo e a tendência de comportamento dos colaboradores. A pesquisa de clima deve abordar, segundo Resende e Benaiter (1997), os seguintes tópicos: compreensão da missão, crenças e valores, liderança e chefia, relações interpessoais e, por fim, salário e benefícios.

Oliveira (1995) elenca algumas etapas para a realização de uma pesquisa sobre clima organizacional, são elas:

1. Preparação: obter informações sobre o tema;

2. Plano e Metodologia de pesquisa: formular as questões ou hipóteses a serem pesquisadas;
3. Execução: coleta de dados;
4. Interpretação dos dados: análise dos dados na tentativa de responder as questões da pesquisa;
5. Conclusões: o que se aprendeu com a pesquisa e quais respostas foram obtidas.

Tal como a diversidade de fatores envolvidos no clima organizacional, diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional foram desenvolvidos na literatura sobre o tema, os quais serão elencados a seguir.

3.4 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentre as pesquisas de clima organizacional destacamos, nessa seção, quatro modelos desenvolvidos para serem aplicados em empresas, são eles: o modelo de Kolb (1986), o modelo de Litwin e Stringer (1968), o modelo de Sbragia (1983) e o modelo de Luz (2003).

3.4.1 Modelo de Kolb (1986)

O modelo de Kolb (apud Bispo, 2006) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores, listados e brevemente descritos a seguir:

1. Responsabilidade: Representa o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
2. Recompensa: Refere-se ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
3. Padrões: Grau em que a organização enfatiza normas e processos.

4. Conformismo: Sentimento de que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas as quais devem ser amoldadas pelos membros ao invés de eles fazerem seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

5. Clareza Organizacional: Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

6. Calor e Apoio: Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, em que os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

7. Liderança: Disposição dos colaboradores em aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

3.4.2 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

O modelo de Litwin e Stringer (apud Bispo, 2006) utiliza nove fatores/indicadores, listados e descritos a seguir:

1. Estrutura: Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no trabalho.

2. Desafio: Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.

3. Relacionamento: Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

4. Cooperação: Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e de subordinados.

5. Conflito: Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.

6. Identidade: Sentimento de pertencer à organização como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho; em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

7. Responsabilidade: Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.

8. Recompensa: Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.

9. Padrões: Grau em que a organização enfatiza normas e processos.

3.4.3 Modelo de Sbragia (1983)

O modelo de Sbragia (apud Bispo, 2006) utiliza um modelo contendo 20 fatores/indicadores.

Alguns já citados, como conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade. Os demais contemplam:

1. Estado de Tensão: Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

2. Ênfase na Participação: Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.

3. Proximidade da Supervisão: Descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho e a possibilidade de exercitar a iniciativa.

4. Consideração Humana: Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.

5. Autonomia Presente: Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

6. Prestígio Obtido: Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.

7. Tolerância Existente: Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.

8. Clareza Percebida: Descreve o grau de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.

9. Justiça Predominante: Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

10. Condições de Progresso: Descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e de avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.

11. Apoio Logístico Proporcionado: Descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

12. Reconhecimento Proporcionado: Descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

13. Forma de Controle: Descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

3.4.4 Modelo de Luz (2003)

O modelo de Luz (2003) propõe um instrumento de pesquisa construído a partir de um levantamento feito com 17 grandes empresas, nacionais e internacionais, situadas no Rio de Janeiro. O autor analisa 29 fatores ao total, conforme evidenciado no Quadro 1:

Quadro 1 – Variáveis para avaliação do clima organizacional.

Variáveis para avaliação do clima organizacional	
Trabalho realizado	Avalia diferentes fatores: a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.

Salário	Essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Analisa a percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; a possibilidade de obter aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa, entre outros aspectos.
Benefícios	Avalia o quanto os benefícios atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/gestão	Revela a satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores e o grau de <i>feedback</i> dado por eles.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar e de se desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes; avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre estes e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como estão desenvolvendo o trabalho.
Processo decisório	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.

Condição física de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; o grau de conhecimento e envolvimento dos funcionários com os assuntos relevantes na empresa; sua participação na definição de objetivos do seu setor de trabalho; participação destes na gestão da empresa.
Pagamento de salário	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
Objetivos organizacionais	Avalia a clareza e a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação da empresa para os resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça nas aplicações das punições.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação e para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.

Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e à satisfação dos clientes.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa: se há vitalidade ou se é uma empresa em que as atividades progridem muito devagar, em que as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos.
Envolvimento/ Comprometimento	Avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, aprimorar processos e inovar.
Planejamento Organizacional	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.

Fonte: LUZ, 2003.

Concluída a apresentação dos modelos de pesquisa de clima organizacional, será apresentado a seguir a metodologia utilizada para a realização do estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização da pesquisa.

4.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. Conforme aponta Malhotra (2012), a pesquisa descritiva é o tipo de pesquisa que pretende descrever algo, sendo realizada para:

1. Descrever as características de um grupo;
2. Estimar porcentagens de uma população que possui determinada característica ou comportamento;
3. Fazer previsões sobre determinadas situações

Desse modo, utilizou-se para esta pesquisa uma abordagem quantitativa. Além do mais, Malhotra (2012) define que a abordagem quantitativa procura quantificar os dados e analisá-los estatisticamente, visto que, segundo o autor, a abordagem quantitativa possui as seguintes características:

- I. Objetivo: quantificar os dados e generalizar o resultado para a população de interesse;
- II. Amostra: número amostral variável de acordo com a população estudada;
- III. A coleta de dados é estruturada;
- IV. A análise dos dados é feita de maneira estatística;
- V. Os resultados focam em uma linha de ação para solucionar o problema.

4.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

O método de levantamento utilizado foi o *levantamento de campo survey*. Esse método se caracteriza pela aplicação de questionários com questões fechadas de múltipla escolha (VERGARA, 2009). Essa abordagem faz com que os entrevistados escolham apenas uma das alternativas das questões permitindo, assim, atribuir pontuação às respostas.

Em virtude de serem de múltipla escolha, e padronizadas para todos os entrevistados, as questões e as respostas são úteis quando se deseja comparar um várias respostas referentes ao mesmo assunto, como é o caso do estudo em questão. Ainda segundo Berto e Nakano (1999), esse modelo favorece o tipo de pesquisa que será realizada, pois fornece as informações de conhecimento direto da realidade daquilo que se deseja estudar.

4.2.1 Participantes do Estudo

A população é a totalidade de indivíduos que possuem as características especificadas para um determinado estudo. Já amostra é a parcela da população selecionada para responder a pesquisa (MALHOTRA, 2012).

Considerando que a Galvão Advogados Associados tem uma quantidade pequena de funcionários, em torno de 55 no Rio Grande do Sul, os sujeitos deste estudo foram toda a população de colaboradores.

4.2.2 Instrumento de Pesquisa

Após a análise dos principais modelos de pesquisa de clima organizacional utilizados, optou-se pelo modelo utilizado por Luz (2003). Sendo assim, foram

utilizadas 10 variáveis que podem influenciar no clima da Galvão em relação à satisfação, ao trabalho, ao salário, aos benefícios, à gestão, ao progresso na carreira, à participação, à imagem, ao reconhecimento, à valorização e ao comprometimento. As questões no anexo foram formuladas de acordo com o modelo citado, de acordo com as especificidades do escritório de advocacia.

4.2.3 Aplicação do Instrumento

Os dados foram coletados através de um questionário individual e anônimo, ministrado através do Google Docs¹, visando aumentar a veracidade das respostas e, ainda, preservar o anonimato dos colaboradores. O questionário (em anexo) abordou, inicialmente, questões que definiram o perfil do pesquisado e seguiu com 47 questões de múltipla escolha. Além disso, o formulário de pesquisa foi elaborado através do método da escala de Likert que consiste em uma escala com cinco categorias de respostas, sendo um "discordo totalmente", dois "discordo", três "não tenho opinião", quatro "concordo" e cinco "concordo totalmente".

A escala Likert, segundo Malhotra (2012), possui várias vantagens, quais sejam:

1. Ela é fácil de se aplicar e de se construir;
2. Os entrevistados entendem rapidamente como o questionário deve ser respondido;
3. Apresenta um baixo custo;
4. É fácil de quantificar os resultados em tabelas.

Pessoa (1998) faz uma série de recomendações para a elaboração de um questionário. De acordo com o autor, o questionário deverá ser construído em blocos temáticos que obedeçam uma sequência lógica. Dessa forma, as perguntas devem ser elaboradas em uma linguagem simples e de fácil entendimento para a

¹ O Google Docs é um aplicativo desenvolvido pela Google que permite a criação de formulários de pesquisa online. Através de várias opções fornecidas pelo aplicativo, é possível montar um formulário através da escolha de várias opções, como a quantidade de respostas, o tipo de pergunta (múltipla escolha, resposta aberta) e a maneira que será respondida. O sistema permite o anonimato e o acompanhamento em tempo real das respostas obtidas.

população da pesquisa e, além disso, devem ser formuladas de modo que não induzam a uma resposta, ou tenham interpretação dúbia. Tais cuidados foram seguidos no processo de elaboração do questionário em anexo.

4.2.4 Tratamento dos dados

O questionário foi analisado somente quando todos os envolvidos responderam até a data limite determinada. Dos 55 funcionários tivemos 35 que responderam ao questionário. As questões e os dados obtidos foram analisados com a ajuda de planilhas elaboradas no programa Excel. Para as questões sobre o nível de satisfação, foi somada a quantidade de respostas para cada alternativa: concordo e concordo totalmente; já para o nível de insatisfação, serão consideradas as alternativas: discordo e discordo totalmente. O quociente de resposta será obtido através da média aritmética simples.

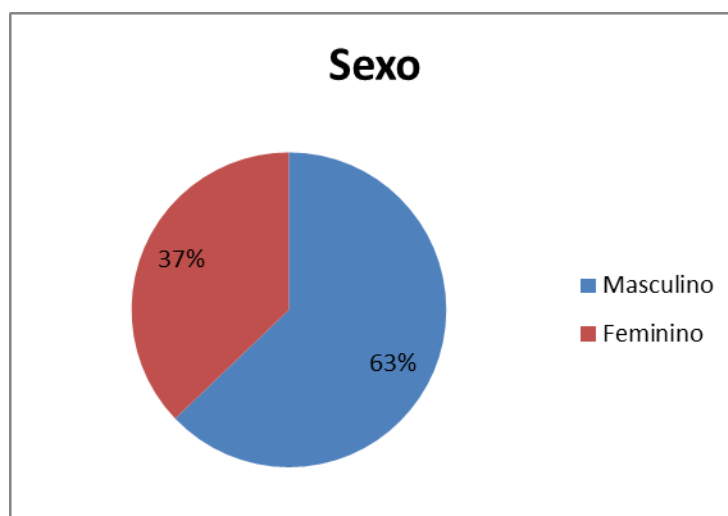
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa de clima organizacional aplicada na Galvão.

5.1 ANÁLISE DO PERFIL

Dos 35 colaboradores que responderam ao questionário, 22 são homens e 13 mulheres. Esse indicador demonstra uma predominância de 63% do sexo masculino dentro do escritório, conforme expressa o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Sexo dos Funcionários.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Como pode ser observado na Tabela 2, a faixa etária dos funcionários do escritório, por sua vez, está bem dividida, tendo 51% dos funcionários entre 26 e 40 anos.

Tabela 2 – Idade dos Funcionários.

Idade	Quantidade	%
De 18 a 25 anos	15	43%
De 26 a 40 anos	18	51%
Acima de 40 anos	2	6%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

A faixa etária predominante na equipe pode acabar refletindo no estado civil dos funcionários, sendo que 89% são solteiros ou não estão em uma relação estável, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 – Estado civil dos funcionários.

Estado Civil	Quantidade	%
Solteiro/Solteira	31	89%
Casado/Casada	4	11%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Possivelmente por 95% dos funcionários terem entre 18 e 40 anos, 54% deles estão cursando o ensino superior e 40% possuem o ensino superior completo, conforme a Tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Escolaridade.

Escolaridade	Quantidade	%
Ensino médio	2	6%
Ensino superior completo	14	40%
Ensino Superior incompleto	19	54%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

A Tabela 5 evidencia o tempo de serviço no escritório, em que os dados apontam variadas respostas. Ao todo, 63% dos funcionários estão na Galvão há mais de 1 ano, sendo o período de 1 ano a 2 anos com maior destaque, de 23%.

Tabela 5 – Tempo de empresa.

Tempo que trabalha No Escritório	Quantidade	%
Até 3 meses	3	9%
De 3 Meses a 6 meses	4	11%
De 6 Meses a 1 ano	6	17%
De 1 ano a 2 anos	8	23%
De 2 anos a 3 anos	4	11%
De 3 anos a 5 anos	3	9%
Mais de 5 anos	7	20%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação ao salário, a Tabela 6 mostra que a maioria dos funcionários, 69%, ganha entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. Tal fato pode ser explicado tendo em vista que há muitos poucos cargos gerenciais ou de supervisão. A grande maioria dos funcionários são analistas ou auxiliares e, mesmo os advogados que trabalham para o escritório, recebem dentro dessa média.

Tabela 6 – Média salarial.

Média Salarial	Quantidade	%
Até R\$ 1.000,00	3	9%
De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00	24	69%
De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00	7	20%
De R\$ 3.000,01 a R\$ 5.000,00	1	3%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

5.2 ANÁLISE POR VARIÁVEL

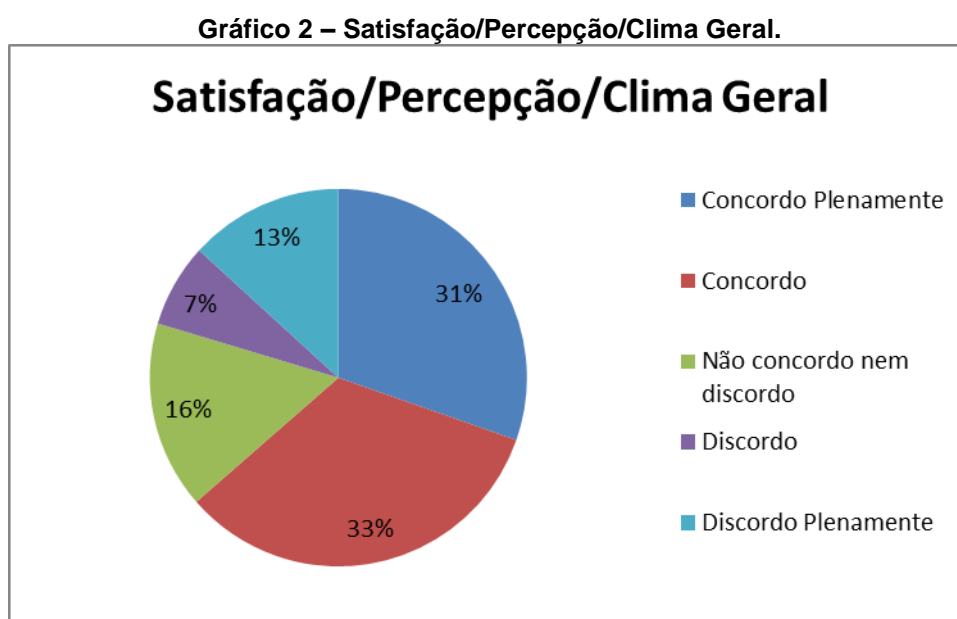
A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa dentro de cada uma das 10 variáveis propostas.

Os gráficos apresentam o resultado geral de cada variável, onde todas as respostas iguais foram somadas e calculadas a porcentagem para dar a média geral da variável.

As tabelas apresentam os resultados individuais de cada questão pertencente as variáveis estudadas.

5.2.1 Satisfação/Percepção/Clima Geral

A satisfação em relação ao escritório pode ser considerada, de certa maneira, como boa, uma vez que 63% dos entrevistados estão satisfeitos com o escritório, conforme pode-se observar no Gráfico 2 abaixo.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As questões utilizadas para investigar essa variável podem ser observadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Questões referentes a Satisfação/Clima Geral.

1. Considero o escritório um bom lugar para trabalhar	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	13	37%
Concordo	11	31%
Não concordo nem discordo	7	20%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	2	6%

7. O clima de trabalho de minha equipe é bom	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	14	40%
Concordo	13	37%
Não concordo nem discordo	0	0%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	6	17%
11. A Galvão tem interesse no bem-estar dos funcionários	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	7	20%
Concordo	8	23%
Não concordo nem discordo	10	29%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	8	23%
22. Indicaria um amigo para trabalhar no escritório.	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	3	9%
Discordo	3	9%
Discordo plenamente	8	23%
27. Considero bom o relacionamento entre os funcionários do escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	12	34%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	4	11%
Discordo	4	11%
Discordo plenamente	5	14%
33. Sinto orgulho em dizer que trabalho no escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	8	23%
Concordo	12	34%
Não concordo nem discordo	9	26%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	4	11%

35. As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias (ruído, temperatura, espaço, mobiliário, higiene, etc.)	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	15	43%
Não concordo nem discordo	4	11%
Discordo	5	14%
Discordo plenamente	0	0%
38. Estou satisfeito por trabalhar no escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	9	26%
Concordo	14	40%
Não concordo nem discordo	8	23%
Discordo	0	0%
Discordo plenamente	4	11%

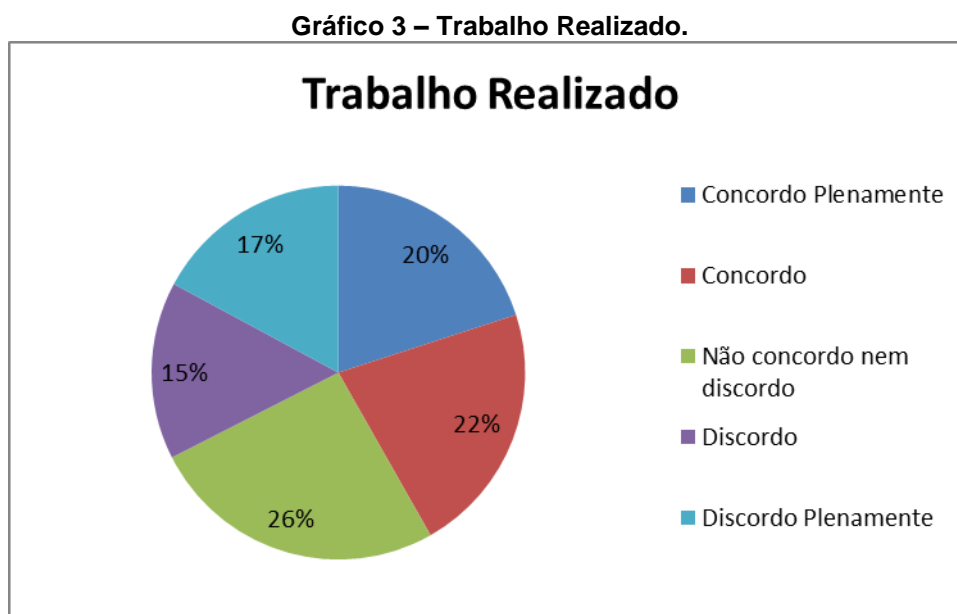
Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Apesar de a satisfação dos funcionários, de uma maneira geral, ter ficado com um índice relativamente bom, devemos destacar que, em média, 30% dos entrevistados se mostrou insatisfeito (discordo e discordo totalmente) em todas as questões. Pode-se perceber esse fato de acordo com as respostas para a questão de nº 22, "indicaria um amigo para trabalhar no escritório", em que 32% dos funcionários não faria uma indicação.

Já a questão de nº 11, "a Galvão tem interesse no bem-estar dos seus funcionários", mostra que 29% dos entrevistados não consegue perceber nenhum tipo de interesse da Galvão em relação a esse quesito. Somando esse indicador com aquele que mostra a insatisfação dos destes, é possível notar que o escritório tem dificuldades de transmitir empatia e mostrar-se preocupada com os seus funcionários.

5.2.2 Trabalho Realizado

Analisando as variáveis referentes ao trabalho em si, foram obtidos os resultados conforme apresenta o Gráfico 3 a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A Tabela 8 apresenta as questões que compõe essa variável.

Tabela 8 – Questões sobre o trabalho realizado.

4. As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	10	29%
Concordo	12	34%
Não concordo nem discordo	11	31%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	0	0%
13. Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	1	3%
Concordo	9	26%
Não concordo nem discordo	10	29%
Discordo	7	20%

Discordo plenamente	8	23%
16. Considero que o meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	5	14%
Concordo	7	20%
Não concordo nem discordo	9	26%
Discordo	11	31%
Discordo plenamente	3	9%
34. Sei os resultados que meus superiores esperam do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	15	43%
Não concordo nem discordo	7	20%
Discordo	0	0%
Discordo plenamente	2	6%
36. Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	12	34%
Concordo	5	14%
Não concordo nem discordo	11	31%
Discordo	4	11%
Discordo plenamente	3	9%
40. Gosto do trabalho que faço	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	12	34%
Concordo	9	26%
Não concordo nem discordo	11	31%
Discordo	1	3%
Discordo plenamente	2	6%
42. Meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	0	0%
Concordo	1	3%
Não concordo nem discordo	3	9%

Discordo	7	20%
Discordo plenamente	24	69%
43. O escritório se preocupa em criar metas desafiadoras e motivadoras	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	5	14%
Concordo	3	9%
Não concordo nem discordo	10	29%
Discordo	11	31%
Discordo plenamente	6	17%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Essa variável apresentou uma grande diversidade de respostas. Ao todo, 42% dos entrevistados se dizem satisfeitos com as atividades que realizam, entretanto 33% estão insatisfeitos e 26% não têm uma opinião formada.

Pode-se considerar que o resultado dessa variável é ruim, já que menos da metade dos entrevistados gosta das atividades que está realizando. Além disso, esse fato pode ser notado em questões como a de nº 13, "meu trabalho me dá um sentimento de realização pessoal", em que 43% dos respondentes não se sentem realizados com o seu trabalho. A questão de nº 16, "considero que o meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado", corrobora com a anterior, visto que os funcionários não se sentem aproveitados ao máximo.

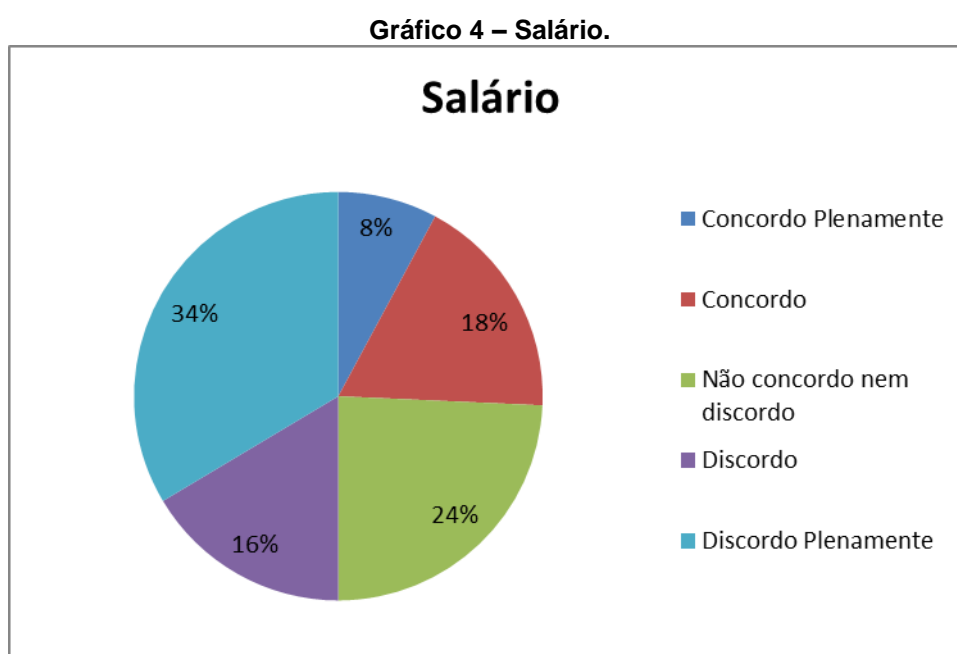
Todavia, de acordo com a questão de nº 42, "meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal", podemos observar como ponto positivo o fato de que a esmagadora maioria dos funcionários concorda que o horário de trabalho não atrapalha as suas vidas pessoais. Apesar de a média geral da variável ter sido considerada ruim, a questão de nº 40, que especificamente pergunta se o colaborador gosta do trabalho, teve uma resposta satisfatória.

Após analisar todas as questões, é possível supor que a Galvão não está realocando da melhor maneira possível seus funcionários. Caso o escritório tentasse buscar uma atividade que gerasse maior satisfação ao funcionário, que por consequência melhoraria o clima, é possível que o desempenho da Galvão melhorasse.

5.2.3 Salário

A variável salário pode ser considerada uma das mais importantes do estudo. Contudo, apesar de não ser considerada uma das principais condições motivacionais, a sensação de estar sendo mal remunerado afeta o desempenho do funcionário.

Referente ao salário, foi obtido o seguinte resultado, conforme o apresentado no Gráfico 4.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Tabela 9 – Questões sobre salário.

18. Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	2	6%
Concordo	4	11%
Não concordo nem discordo	12	34%
Discordo	6	17%
Discordo plenamente	11	31%

19. Considero meu salário melhor em comparação com o salário recebido por funcionários com atividades semelhantes em outras empresas do ramo	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	5	14%
Concordo	5	14%
Não concordo nem discordo	13	37%
Discordo	4	11%
Discordo plenamente	8	23%
26. Meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	4	11%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	1	3%
Discordo	7	20%
Discordo plenamente	13	37%
37. Estou satisfeito com o meu salário atual	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	0	0%
Concordo	6	17%
Não concordo nem discordo	8	23%
Discordo	6	17%
Discordo plenamente	15	43%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

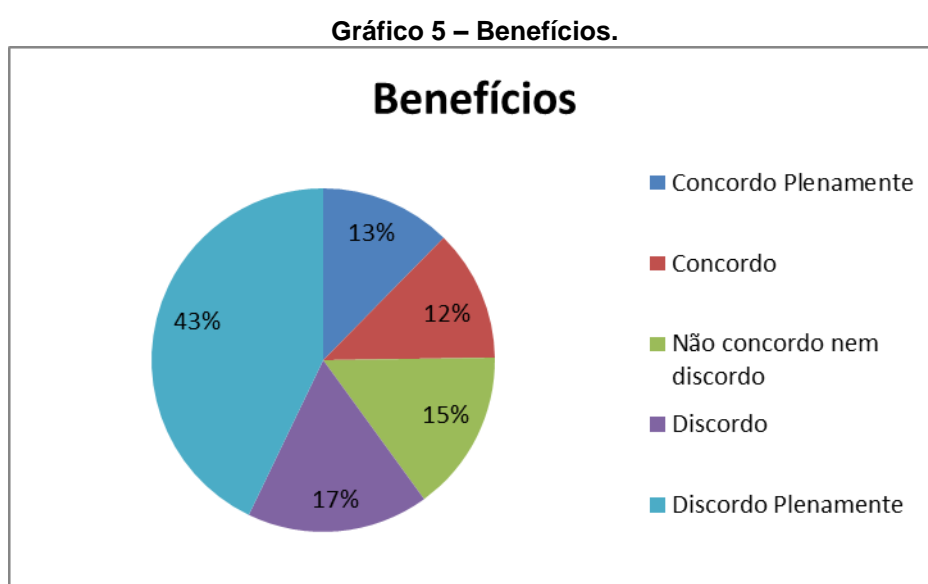
Essa variável foi a segunda que obteve o pior índice na pesquisa, visto que 50% dos entrevistados estão insatisfeitos com o seu atual salário e 23% deles não têm uma opinião formada. É preciso destacar que as questões só abordaram o salário em si, não considerando os benefícios.

Como pode ser observado no perfil dos entrevistados, a média salarial da Galvão é entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00. De acordo com o resultado da questão de nº 26, "meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida", 57% dos funcionários não consegue suprir suas necessidades com o salário que recebe – fato que reflete na questão de nº 37, "estou satisfeito com o meu salário atual", em

que 60% estão insatisfeitos. O resultado obtido é importante para mostrar ao escritório onde está um dos principais focos de insatisfação com a organização.

5.2.4 Benefícios

Em relação aos benefícios, conforme expresso no Gráfico 5, o resultado obtido foi o pior da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As questões que compõem essa variável podem ser vistas na Tabela 10.

Tabela 10 – Questões sobre benefícios.

20. O escritório oferece outros tipos de benefícios em relação aos tradicionais (cesta básica, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, etc.)	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	6	17%
Concordo	6	17%
Não concordo nem discordo	4	11%
Discordo	3	9%
Discordo plenamente	16	46%

21. Os benefícios oferecidos pelo escritório atendem plenamente às minhas necessidades	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	5	14%
Concordo	3	9%
Não concordo nem discordo	5	14%
Discordo	8	23%
Discordo plenamente	14	40%
44. O escritório cria e oferece benefícios que contribuem para a motivação dos funcionários	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	2	6%
Concordo	4	11%
Não concordo nem discordo	7	20%
Discordo	7	20%
Discordo plenamente	15	43%

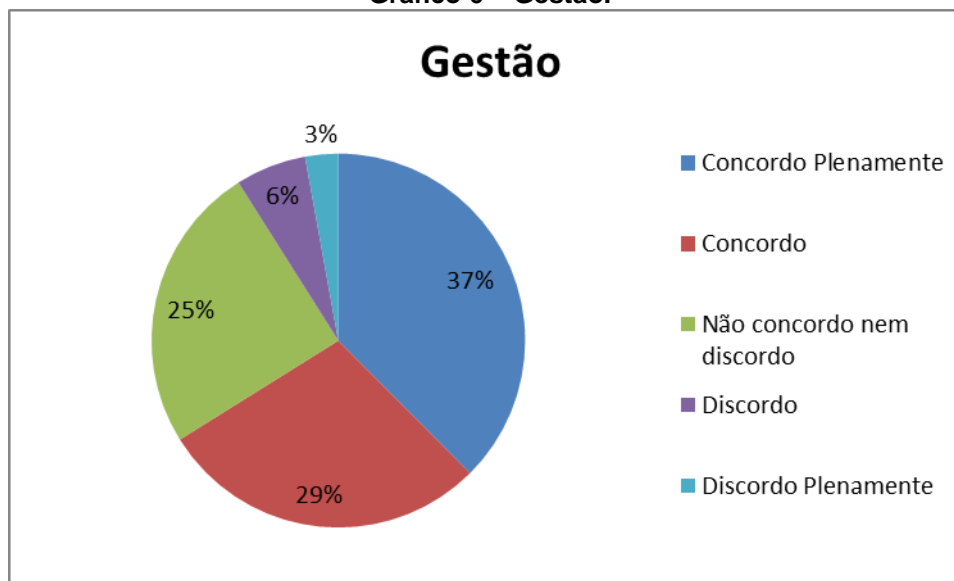
Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Em relação aos benefícios, 60% dos funcionários estão insatisfeitos. Esse altíssimo percentual pode estar relacionado ao fato de a Galvão não possuir plano de saúde, um benefício essencial aos trabalhadores. E, também é possível, pelo fato de o vale refeição do escritório não cobrir o valor médio dos restaurantes localizados na região, fazendo com que os funcionários complementem do seu salário o restante do valor.

5.2.5 Gestão

A variável gestão apresentou resultados positivos, conforme demonstrado no Gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Do total de funcionários entrevistados, 66% estão satisfeitos com a gestão exercida por seus superiores. Já 25% deles não opinaram, ou estão neutros em relação a esse quesito, e apenas 9% estão insatisfeitos com os seus superiores.

A Tabela 11 apresenta as questões que compõem essa variável:

Tabela 11 – Questões sobre gestão.

8. Recebo de meus superiores as informações necessárias para a realização do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	13	37%
Não concordo nem discordo	9	26%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	0	0%
10. Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	15	43%
Concordo	6	17%
Não concordo nem discordo	14	40%

Discordo	0	0%
Discordo plenamente	0	0%
12. Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	7	20%
Concordo	13	37%
Não concordo nem discordo	7	20%
Discordo	6	17%
Discordo plenamente	2	6%
28. Avalio que meus superiores contribuem para a motivação de seus funcionários	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	6	17%
Concordo	8	23%
Não concordo nem discordo	16	46%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	3	9%
29. Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom líder	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	12	34%
Concordo	9	26%
Não concordo nem discordo	12	34%
Discordo	0	0%
Discordo plenamente	2	6%
30. Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	22	63%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	1	3%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	0	0%

39. Meu chefe está disponível sempre que preciso dele	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	19	54%
Concordo	11	31%
Não concordo nem discordo	2	6%
Discordo	3	9%
Discordo plenamente	0	0%

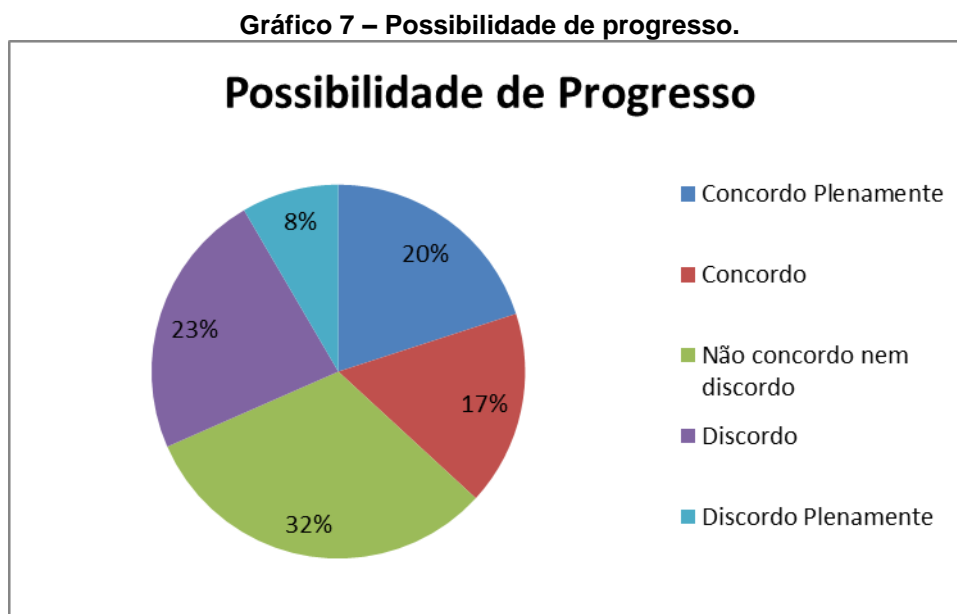
Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Analisando os resultados apresentados, podemos perceber que o relacionamento dos funcionários com os superiores pode ser considerado muito bom. A questão de nº 39, "meu chefe está disponível sempre que preciso dele", por exemplo, evidencia que 86% dos entrevistados consideram que seu chefe está sempre disponível quando necessário, seja para dialogar ou para passar informações. Além disso, de acordo com a questão de nº 30, os gestores são considerados bons profissionais aos olhos de 91% dos respondentes.

Apesar do resultado positivo, é preciso destacar as questões de nº 10, "confio nas decisões tomadas pelos meus superiores", e de nº 28, "avalio que meus superiores contribuem para a motivação de seus funcionários", uma vez que ambas tiveram um número muito alto de respostas "não concordo nem discordo". Isso pode se mostrar um problema, já que, embora os funcionários gostem de seus superiores, não acreditam que estes os motivem ou tomem decisões certas. Ademais, é possível que essas respostas tenham ocorrido pelo fato de os entrevistados não terem realmente uma opinião formada em relação a esses aspectos ou, ainda, por medo de responderem negativamente. Ambas as questões são pontos delicados que merecem uma atenção especial.

5.2.6 Possibilidade de Progresso

A possibilidade de progresso também é uma variável importante de ser avaliada cujo resultado pode ser considerado insatisfatório, conforme demonstra o Gráfico 7.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As questões que compõe essa variável podem ser conferidas na Tabela 12.

Tabela 12 – Questões sobre possibilidade de progresso.

15. O escritório possibilita a ascensão profissional de seus funcionários	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	8	23%
Concordo	3	9%
Não concordo nem discordo	9	26%
Discordo	8	23%
Discordo plenamente	7	20%
17. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	8	23%
Concordo	12	34%
Não concordo nem discordo	8	23%

Discordo	6	17%
Discordo plenamente	1	3%
31. Vejo oportunidades para meu crescimento profissional dentro do escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	3	9%
Concordo	1	3%
Não concordo nem discordo	13	37%
Discordo	8	23%
Discordo plenamente	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

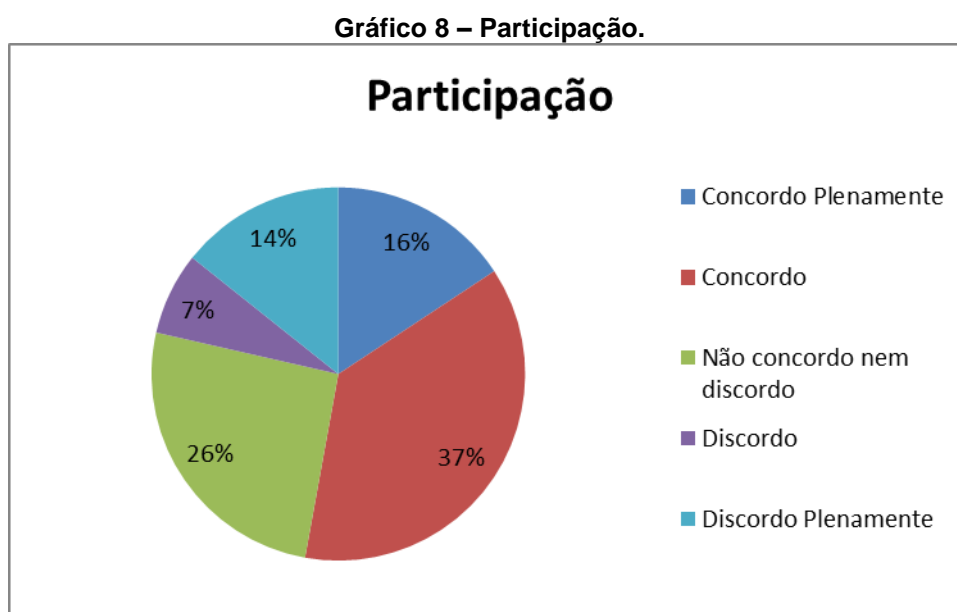
Para que o clima seja bom, é muito importante que o funcionário possa perceber a possibilidade de crescimento no escritório. Esse sentimento está ligado à motivação e à sensação de realização profissional. Na Galvão, os funcionários não conseguem perceber essa possibilidade.

Apenas 37% dos respondentes acreditam que há algum tipo de possibilidade de progresso profissional dentro do escritório. O que dificulta a análise dessa variável, no entanto, é o fato de que 32% dos funcionários não têm uma opinião formada sobre essa questão e, dessa maneira, os resultados apresentam-se muito divididos. Somando os entrevistados que não têm uma opinião formada e aqueles que não acreditam que haja uma possibilidade de crescimento profissional, o resultado é de 63%. Trata-se de uma soma preocupante, pois se os colaboradores não acreditam que podem crescer profissionalmente trabalhando na Galvão, é possível que acabem ficando insatisfeitos e desmotivados, não produzindo tudo que podem.

Apesar de não acreditarem na possibilidade de crescimento profissional, na questão de nº 17, "o progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles", os colaboradores responderam que o crescimento ocorre por mérito individual. Isso leva a crer que há algumas oportunidades de progressão dentro da Galvão, mas em uma pequena quantidade.

5.2.7 Participação

A variável Participação teve uma avaliação positiva, conforme o Gráfico 8 a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Percebe-se, de acordo com o Gráfico 8, que 53% dos entrevistados consideram que podem participar das decisões do escritório. No entanto, para uma melhor compreensão, é preciso analisar as questões, expressas na Tabela 13, que compõe essa variável.

Tabela 13 – Questões sobre participação.

3. A Galvão é aberta a receber opiniões e contribuições de seus funcionários	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	7	20%
Concordo	12	34%
Não concordo nem discordo	10	29%
Discordo	4	11%

Discordo plenamente	2	6%
32. Participo das decisões que afetam meu trabalho	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	4	11%
Concordo	14	40%
Não concordo nem discordo	8	23%
Discordo	1	3%
Discordo plenamente	8	23%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Analisando as questões individualmente, é possível perceber que os funcionários acreditam que podem participar das decisões que envolvem o seu trabalho e que, além do mais, sempre que preciso, o escritório estará aberta a ouvir as suas opiniões e contribuições.

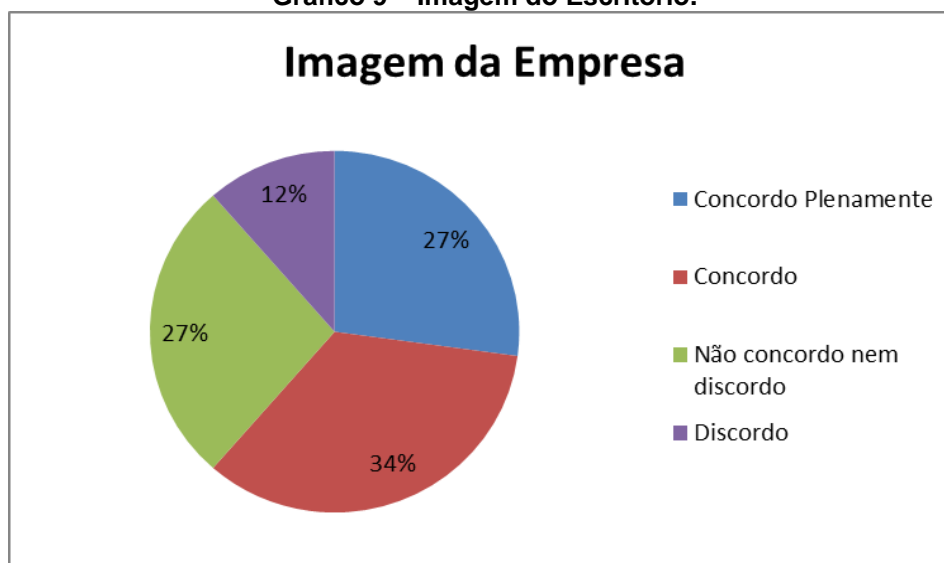
Essa percepção por parte dos funcionários é muito boa, pois pode contribuir para que se sentam bem no ambiente de trabalho, sabendo que o escritório valoriza as suas opiniões. Ademais, quanto maior a participação dos funcionários nas tomadas de decisões que envolvem suas atividades, melhor será a compreensão e capacidade de realizá-las e, dessa forma, maior será o interesse do funcionário em obter o melhor resultado possível.

5.2.8 Imagem do escritório

A variável imagem do escritório demonstra como os funcionários enxergam a firma em relação ao mercado. Essa percepção pode afetar diretamente o desempenho dos funcionários.

Na Galvão, os resultados podem ser considerados positivos conforme mostra o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Imagem do Escritório.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

De todos os entrevistados, 61% consideram a imagem do escritório boa perante o mercado e seus clientes e apenas 12% não acreditam que a imagem do escritório seja positiva. Analisando as questões individualmente, que podem ser observadas na Tabela 14, também obtivemos um resultado positivo.

Tabela 14 – Questões sobre imagem do Escritório.

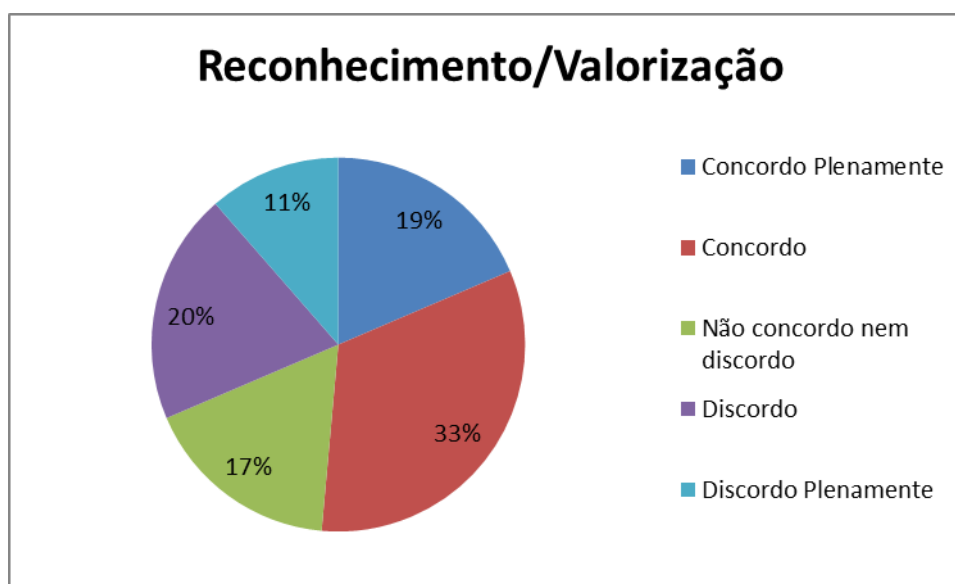
23. O escritório desfruta de boa imagem no mercado referente ao seu ramo de atividade	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	8	23%
Concordo	14	40%
Não concordo nem discordo	7	20%
Discordo	6	17%
Discordo plenamente	0	0%
24. O escritório desfruta de boa imagem perante seus clientes	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	12	34%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

5.2.9 Reconhecimento/Valorização

A variável reconhecimento/valorização tem a intenção de analisar qual a percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento que eles recebem pelo trabalho realizado. Os resultados obtidos, conforme mostra o Gráfico 10, foram os seguintes:

Gráfico 10 – Reconhecimento/Valorização.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O resultado final obtido nessa variável não pode ser considerado ruim nem excelente, visto que 51% dos funcionários sente que seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo escritório. Ao analisar as questões da Tabela 15 individualmente, podemos entender melhor essa variável.

Tabela 15 – Questões sobre Reconhecimento/Valorização.

6. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos empregados	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	7	20%
Concordo	7	20%
Não concordo nem discordo	6	17%

Discordo	7	20%
Discordo plenamente	8	23%
9. Sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	6	17%
Concordo	16	46%
Não concordo nem discordo	6	17%
Discordo	7	20%
Discordo plenamente	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

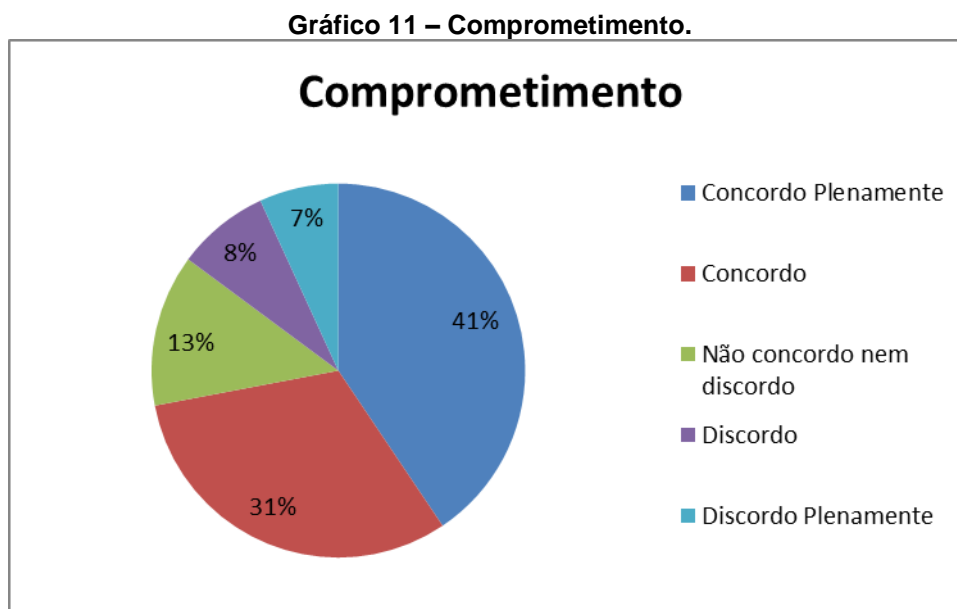
A questão de nº 6, "existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos empregados", obteve respostas bastante divididas, cujo resultado pode ser considerado negativo. Somando os respondentes que discordam àqueles que não opinaram, temos o resultado de 60% dos entrevistados. Isso demonstra que os funcionários não consideram que haja reconhecimento por uma tarefa bem executada. Em contrapartida, na questão de nº 9, "sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho", temos 63% dos colaboradores informando que recebem um *feedback* de seu superior direto em relação às atividades que são realizadas.

Apesar de, aparentemente, as respostas serem contraditórias, podemos entender que os gestores e supervisores da Galvão dão, de maneira geral, um retorno oral para os funcionários sobre as atividades, porém não há maiores esclarecimentos em relação às tarefas. Não há bonificações ou algum tipo de prêmio pelo trabalho bem realizado – ponto que, futuramente, pode ser revisto pelo escritório.

5.2.10 Comprometimento

A variável comprometimento é muito importante para o estudo de uma corporação, já que funcionários comprometidos com o seu trabalho e,

principalmente, com a empresa em que atuam, contribuiram para um bom clima. Já o contrário, ou seja, um clima ruim, pode demonstrar que o funcionário provavelmente não esteja feliz e realizado com sua função.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O resultado dessa variável pode ser considerado positivo, uma vez que 72% dos respondentes, conforme expresso no Gráfico 11, consideram-se comprometidos com os objetivos do escritório e demonstram empenho para realizar as suas atividades da melhor maneira possível, conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16 – Questões sobre comprometimento.

2.Me imagino ainda trabalhando na Galvão em dois anos	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	11	31%
Concordo	4	11%
Não concordo nem discordo	6	17%
Discordo	8	23%
Discordo plenamente	6	17%
5. Conheço e estou comprometido com os objetivos do escritório	Nº de Respostas	%

Concordo plenamente	16	46%
Concordo	15	43%
Não concordo nem discordo	2	6%
Discordo	0	0%
Discordo plenamente	2	6%
14. Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso do escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	8	23%
Concordo	15	43%
Não concordo nem discordo	8	23%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	2	6%
25. Sinto-me apto e interessado em assumir maiores ou mais responsabilidades	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	15	43%
Concordo	11	31%
Não concordo nem discordo	5	14%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	2	6%
41. Ao realizar meu trabalho, procuro alcançar resultados melhores do que os esperados pelo escritório	Nº de Respostas	%
Concordo plenamente	21	60%
Concordo	10	29%
Não concordo nem discordo	2	6%
Discordo	2	6%
Discordo plenamente	0	0%

Fonte: Elaborada pelo autor, 2015.

Analisando de maneira isolada, podemos considerar que as questões dessa variável foram as que tiveram melhores resultados.

De acordo com a pergunta de nº 5, "conheço e estou comprometido com os objetivos do escritório", temos que 89% dos funcionários entrevistados afirmam estar

de acordo, além de comprometidos com os objetivos da organização. Também temos o mesmo percentual para a pergunta de nº 41, em que é afirmado que os colaboradores tentam fazer o melhor possível em relação às atividades. A pergunta de nº 25, por sua vez, evidencia que os entrevistados estão abertos a receberem maiores responsabilidades perante às atividades.

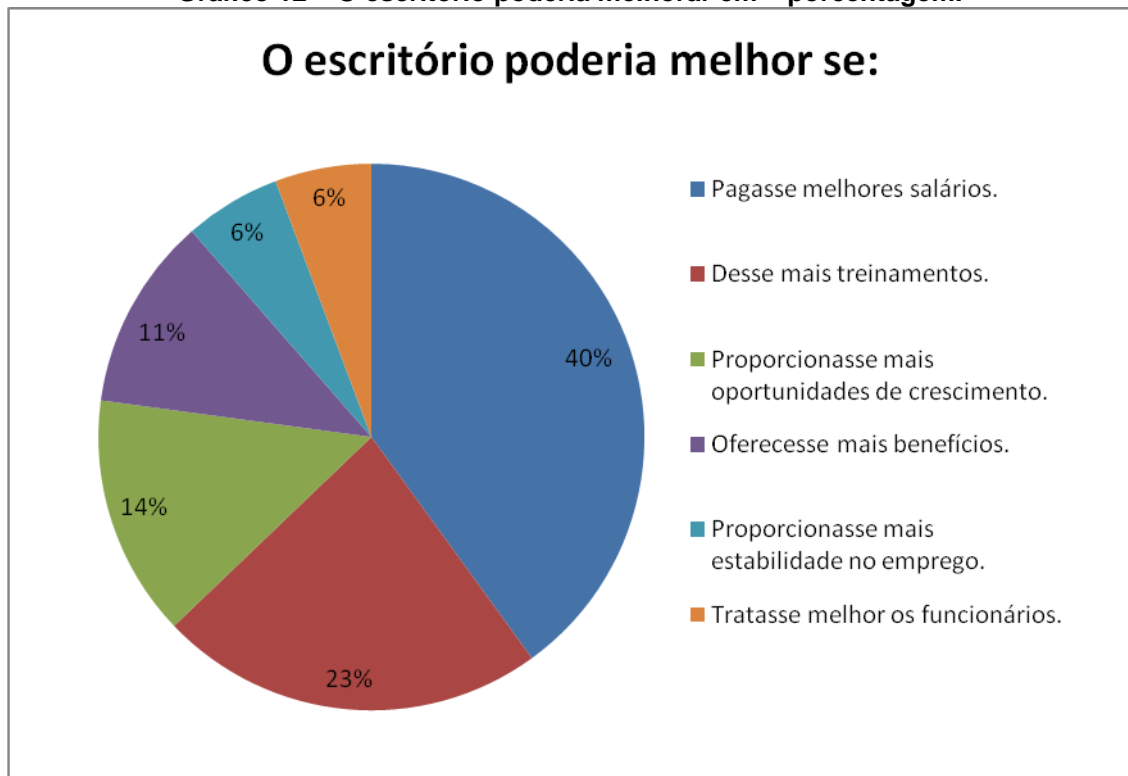
Em contrapartida, somente 43% dos respondentes se imaginam trabalhando na Galvão nos próximos dois anos. Essa ambiguidade pode demonstrar que os funcionários estão comprometidos com o escritório e sentem que podem contribuir, entretanto, os fatores apresentados nas outras variáveis (como a falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento, o salário e os benefícios insatisfatórios) faz com que queiram buscar novas oportunidades que supram essas necessidades.

5.3 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVADORES/DESMOTIVADORES

Além da análise do clima através das questões baseadas nas variáveis escolhidas por meio de escalas, também foram inseridas três questões sobre os aspectos positivos e negativos da Galvão. Nessas questões, os entrevistados deveriam escolher uma das alternativas ou, então, escrever com as próprias palavras tais aspectos.

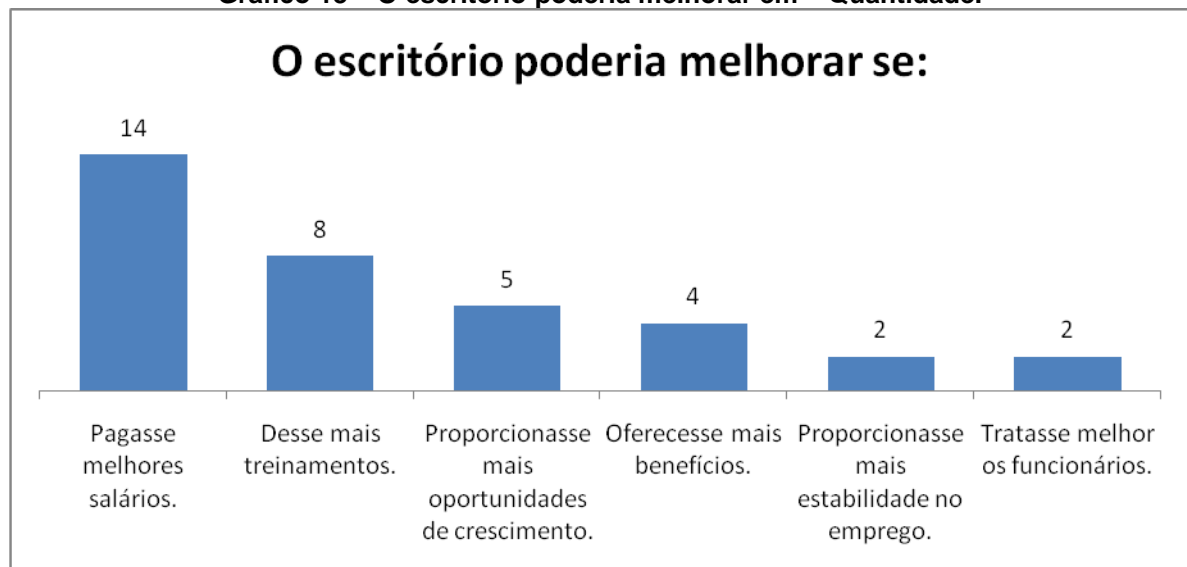
Na questão de nº 45, que questionava em que o escritório poderia melhorar, tivemos o seguinte resultado, conforme expressam os Gráficos 12 e 13:

Gráfico 12 – O escritório poderia melhorar em – porcentagem.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 13 – O escritório poderia melhorar em – Quantidade.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

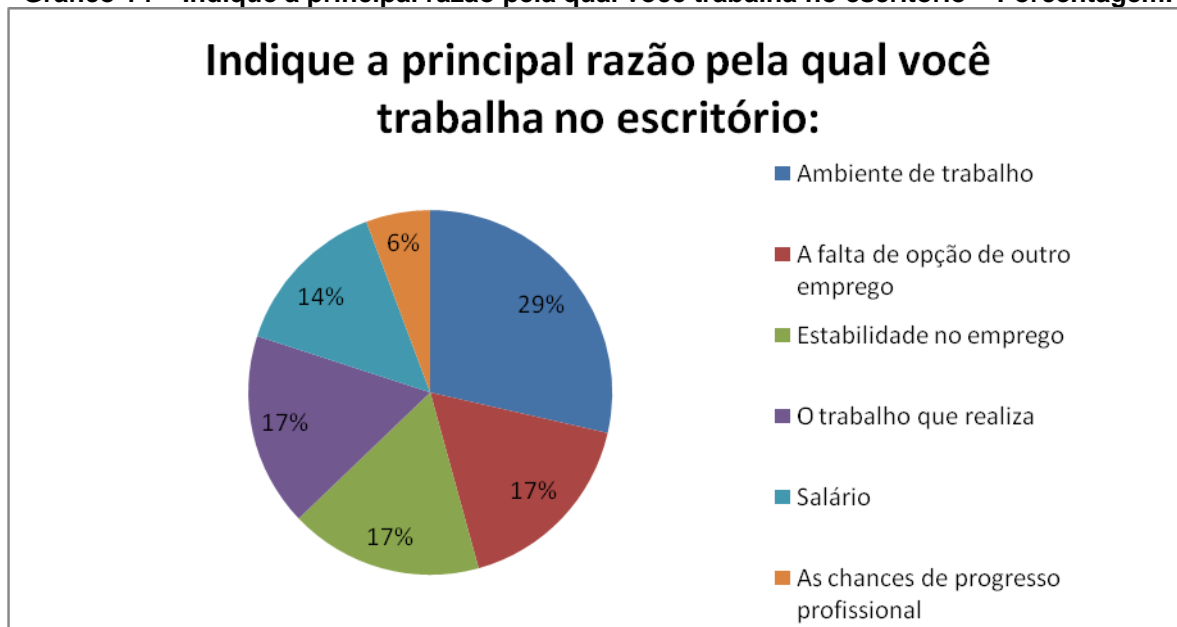
A resposta dos colaboradores vão de encontro com o que foi analisado na pesquisa de clima, uma vez que 40% acredita que os salários poderiam melhorar; 14% gostaria de mais chances de crescimento e 11% citou o a questão dos benefícios. Vale lembrar que esses tópicos foram os que obtiveram piores resultados

na pesquisa de clima, o que demonstra que esses dois tópicos são fatores que devem ser revistos pelo escritório para melhorar o clima organizacional.

Em segundo lugar na análise, com 23%, temos a vontade, por parte dos funcionários, de que haja mais treinamentos. Esse tópico pode ser considerado uma surpresa, já que não foi avaliado dentre as variáveis. Além disso, cabe destacar que pode ser importante para a Galvão investir nesse quesito, pois funcionários com mais treinamento tendem a entender melhor as atividades que realizam gerando, assim, uma sensação de desenvolvimento profissional (LUZ, 2003). É possível notar que os novos funcionários da Galvão não recebem um treinamento formal, de forma que o aprendizado é feito através da observação de funcionários mais antigos.

A próxima questão abordada foi qual a principal razão pela qual os colaboradores trabalham na Galvão. De acordo com os Gráficos 14 e 15, as respostas obtidas foram as seguintes:

Gráfico 14 – Indique a principal razão pela qual você trabalha no escritório – Porcentagem.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 15 – Indique a principal razão pela qual você trabalha no escritório – Quantidade.



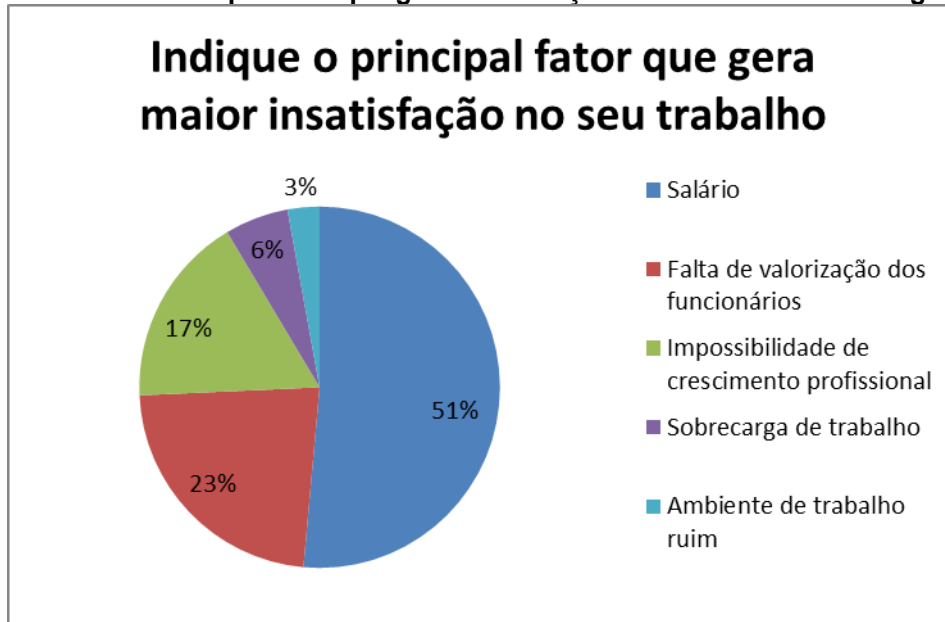
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

As respostas obtidas nessa pergunta foram bem variadas e também vão de encontro ao resultado obtido na pesquisa de clima, visto que 29% dos funcionários responderam que trabalham na Galvão por considerarem o clima do escritório bastante agradável. Vale ressaltar que a variável ambiente teve um resultado satisfatório.

Empatadas em segundo lugar, com 17%, tivemos três alternativas, dentre elas a falta de opção de outro emprego, que pode ser considerada como um reflexo dos maus resultados nas variáveis salário, benefícios e possibilidade de progresso. Por estarem insatisfeitos com essas variáveis, os funcionários acabam permanecendo no escritório até o momento em que conseguem outra oportunidade. Essas variáveis também devem ser revistas por parte da Galvão para tentar melhorar o clima organizacional. Já a estabilidade no emprego e o trabalho realizado vão encontro com os resultados obtidos nas análises por variável. Apesar de, com o tempo, os funcionários se desmotivarem com a pouca possibilidade de progresso profissional e com os salários, eles gostam das atividades que executam e entendem que o seu emprego está garantido desde que o trabalho seja feito.

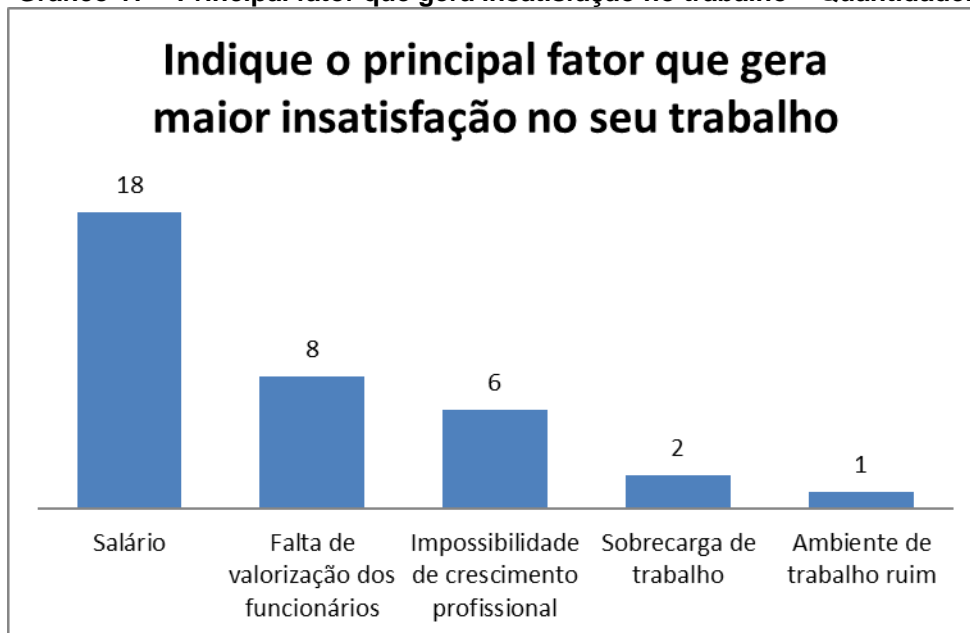
Em relação aos aspectos que geram a maior insatisfação com o trabalho, foram obtidos os seguintes resultados, conforme mostram os Gráficos 16 e 17.

Gráfico 16 – Principal fator que gera insatisfação no trabalho – Porcentagem.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Gráfico 17 – Principal fator que gera insatisfação no trabalho – Quantidade.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Novamente, a variável salário se destacou como o maior ponto de insatisfação dos funcionários, tendo em vista que 51% dos entrevistados escolheu essa opção. Em segundo lugar, com 23%, temos a falta de valorização dos funcionários e, em terceiro, com 17%, está a impossibilidade de crescimento profissional.

Todos os fatores que geram insatisfação por parte dos funcionários estão de acordo com os resultados obtidos nas análises das variáveis. Essas três variáveis precisam ser revistas pela Galvão com certa urgência, pois, apesar de estarem satisfeitos com o escritório em outros aspectos, após algum tempo trabalhando na organização, os funcionários acabam se desmotivando e procurando novas oportunidades em outras empresas.

6 Discussão dos resultados e sugestões de melhorias

Após a análise de todos os dados coletados, através da pesquisa de clima organizacional aplicada na Galvão Advogados Associados, foi possível criar um quadro sobre a percepção que os funcionários têm do escritório. Utilizando a classificação de Bispo (2006), podemos classificar o clima da Galvão como razoável.

Dentre as 10 variáveis avaliadas na pesquisa, tivemos cinco com resultados positivos e cinco com resultados negativos, o que demonstra que a Galvão precisa rever alguns pontos que estão gerando problemas no clima da organização. Os pontos positivos e negativos percebidos neste trabalho serão apresentados a seguir.

6.1 PONTOS POSITIVOS

Os pontos positivos percebidos através da pesquisa de clima organizacional são os que seguem:

a) Clima geral: O clima geral dentro do escritório é bom, tanto no relacionamento entre os funcionários, quanto no relacionamento entre funcionário e gestores. Os entrevistados consideram a Galvão um local agradável de se trabalhar, onde as pessoas têm um bom ambiente para se relacionar.

b) Gestão: Os colaboradores da Galvão consideram que os seus gestores e supervisores realizam um bom trabalho e passam orientações sobre as atividades sempre que é necessário.

c) Participação: Corroborando com a boa avaliação da gestão, os funcionários afirmam que têm liberdade para opinar e propor melhorias sobre as atividades que realizam.

d) Imagem do Escritório: Os funcionários acreditam que a Galvão tem uma boa imagem perante o mercado e seus clientes. Esse aspecto serve de estímulo, uma vez que o bom trabalho dos colaboradores reflete diretamente na imagem do escritório.

e) Comprometimento: Os colaboradores se sentem comprometidos com os objetivos do escritório, apesar de mencionarem os pontos negativos que serão destacados a seguir.

6.2 PONTOS NEGATIVOS

Os pontos negativos percebidos através da pesquisa de clima organizacional são:

a) Salário: Trata-se do segundo pior resultado dentre as variáveis analisadas. Os funcionários da Galvão acreditam que não estão sendo remunerados adequadamente de acordo com as atividades que realizam. Além disso, acreditam que pessoas de outras empresas que realizam atividades semelhantes têm uma melhor remuneração e, ainda, assinalam que não conseguem prover suas necessidades básicas com o atual salário.

b) Benefícios: O pior resultado dentre as variáveis. Os funcionários não estão satisfeitos com os valores de vale-refeição que recebem afirmando que este não cobre o preço dos restaurantes da região. Além disso, a Galvão não oferece plano de saúde para seus funcionários, algo essencial hoje em dia.

c) Trabalho Realizado: Apesar de afirmarem estar comprometidos com o escritório e se esforçarem para realizar as atividades da melhor maneira, os funcionários não estão totalmente felizes com as atividades que executam, uma vez que não sentem realização profissional.

d) Possibilidade de Progresso: A falta de um plano de carreira e a pouca possibilidade de crescer profissionalmente dentro da Galvão é um fator que muito desmotiva os colaboradores.

e) Reconhecimento/Valorização: Essa variável mostrou-se bem dividida, porém, por ser um fator importante, o fato de 50% dos respondentes não perceberem que são valorizados pode ser interpretado como algo negativo. Os funcionários relatam que há um *feedback* sobre o desempenho individual, entretanto afirmam que não recebem um reconhecimento como forma de bonificação ou algum outro tipo de incentivo em relação ao bom trabalho realizado.

6.3 SUGESTÕES

A Galvão pode ser considerada um bom lugar para se trabalhar, em que os funcionários se sentem bem uns com os outros e, também, em relação ao ambiente do escritório. A demanda de atividades é dentro dos padrões do mercado, ou seja, os colaboradores não são exigidos além daquilo que é, necessário. Apesar disso, os pontos negativos, apresentados acima, acabam afetando o clima do escritório, podendo desmotivar os funcionários a desempenharem as suas atividades com total capacidade ao longo do tempo (Luz, 1996). Muitos deles acabam ficando no escritório somente até conseguirem uma vaga em outro local de trabalho.

O salário e os benefícios são a principal causa de reclamação por parte dos funcionários.. Para diminuir a rotatividade à Galvão precisa aumentar os salários e os benefícios. Além disso, ela também poderia pensar em outras maneiras de incentivar seus funcionários e demonstrar a eles o bom trabalho que está sendo realizado. Uma possibilidade seria criar bonificações por metas atingidas no ano, pois, ao atingir o resultado esperado, a Galvão pagaria tal bonificação para os seus funcionários. Uma alternativa, também, seria proporcionar uma viagem, ou dar um presente, como forma de gratificação. Mas há, ainda, outra maneira que não envolveria gastos monetários, como oferecer um dia de folga por mês para os funcionários que cumprissem as metas, ou abrir a possibilidade de fazer um horário reduzido. Tais atitudes também melhorariam a percepção dos funcionários em relação ao reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado.

Uma outra sugestão de melhoria idealizada que cabe mencionar é a promoção, por parte da Galvão, de encontros mensais, ou até mesmo trimestrais, em que a equipe e gestores estariam juntos para realizar atividades e conversar sobre a produção do escritório e sobre os pontos negativos e positivos.

A Galvão já está no mercado há 24 anos nos quais já provou ao mercado que é um escritório de qualidade e que promove um bom serviço aos seus clientes. Promover e incentivar um bom clima organizacional é um investimento necessário e muito compensador que pode ser planejado por este escritório, uma vez que trará

benefícios, como o aumento do comprometimento e da satisfação e, conseqüentemente, do desempenho das pessoas, melhorando mais ainda a qualidade do serviço.

7 Considerações finais

Após a realização da pesquisa com os funcionários foi possível identificar pontos positivos e negativos sobre o clima organizacional do escritório. Percebe-se que o relacionamento entre as pessoas e a abertura para o diálogo são aspectos positivos no seu ambiente de trabalho. Em contrapartida, foi encontrado possíveis focos de insatisfação com relação ao salário e benefícios. Foi possível traçar um panorama em relação ao atual estado do clima dentro da organização. Os resultados permitiram o esboço de sugestões para que a organização possa melhorar o seu clima organizacional. Nesse sentido podemos dizer que o trabalho conseguiu alcançar os seus objetivos.

A Galvão nunca havia realizado uma pesquisa de clima organizacional com os seus funcionários. Ao sugerir para o escritório a realização deste trabalho a recepção foi muito positiva, e espera-se que os resultados do estudo, que serão apresentados para a organização, possam contribuir com o seu desenvolvimento. Assim, a mesma poderá fortalecer os seus pontos positivos e procurar trabalhar os aspectos negativos percebidos, podendo ou não utilizar as sugestões propostas no estudo.

Para outras pesquisas de clima, seria pertinente realizar uma pesquisa qualitativa com os funcionários, com questões mais abertas, possibilitando o aprofundamento da compreensão sobre os aspectos identificados na pesquisa quantitativa, já que há uma limitação para o molde de pesquisa utilizado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Produção**, v.9, n.2, São Paulo, 1999.

BISPO, A. F. B. **Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>> Acesso em: 18 fev. 2015.

BRIEF, A. P. **Attitudes in around organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. (Rev. ed.). San Francisco, CA: Wiley (Jossey Bass), 2006.

CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1988.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. U. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOREHAND, G. A. e GILMER, B. H. **Envirommental variation in studies of organizational behavior**. Psychological Bulletin, 1964.

GREIN, J. S. **Clima Organizacional na administração pública do município de Rio Negro-PR**. Projeto técnico, Universidade Federal do Paraná, Rio Negro, PR, Brasil, 2011.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação**: A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC. Disponível em:
<<http://www.institutomvc.com.br/http://www.institutomvc.com.br>> Acesso em 06 mai. 2015.

LEMOS, D. M. R; MARTINS, P. O. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento de chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba. In: **Anais Eletrônicos XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

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

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do Clima Organizacional** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MACHADO-TAYLOR, M. L.; SOARES, V. M.; FERREIRA, J. B.; GOUVEIA, O. M. R. What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions?. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.1, pp.33-44, 2011. Disponível em:
<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2402/que-fatores-de-satisfacao-e-motivacao-estao-afetando-o-desenvolvimento-da-carreira-academica-em-instituicoes-de-ensino-superior-em-portugal-i/pt-br>> Acesso em 27 abr. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.); TAMAYO, Á. et. al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4. Ed. – ARTMED, 2001.

NAKATA, N. L. **O Uso de Pesquisas de Clima Organizacional no Brasil.**

Disponível em <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/5/3>> Acesso em 01 mai. 2015.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores de fatos nas empresas.** São Paulo: Ed. Nobel, 1995.

PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Leicester. v.77, n.2, pp.193-216, Jun. 2004.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n.18, pp.515-526, 1973.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, pp.23-38, 2012. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/8350/clima-organizacional-em-instituto-de-pesquisa-tecnologica/i/en>> Acesso em 28 abr. 2015.

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

RESENDE, E.; BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas.** São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Coporativa**: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. **CLIMA ORGANIZACIONAL**: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. Disponível em: <<http://sare.unianhanquera.edu.br/index.php/rcger/ar>> Acesso em 31 mar. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 1999.

WEISS, H. M. **Deconstructing job satisfaction separations, beliefs and affective experiences**. Human Resource Review, 2002.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. "**Valor**": **Número de escritórios deve crescer seis vezes com Simples**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia/27336/valor-numero-de-escritorios-deve-crescer-seis-vezes-com-simples>> Acesso em 04 abr 2015

GIESELER, MAURÍCIO. Futuro da advocacia: Brasil deverá ter 1 milhão de advogados em 2018, Nov.2014. Disponível em: <<http://blog.portalexamedeordem.com.br/blog/2014/11/futuro-da-advocacia-brasil-devera-ter-1-milhao-de-advogados-em-2018/>> Acesso em 15 mai 2015

ANEXOS

ANEXO A – Pesquisa de Clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional tem por objetivo conhecer a opinião dos funcionários da Galvão Advogados Associados e analisar suas necessidades e insatisfações, visando conhecer melhor o ambiente para propor melhorias ao escritório.

Perfil do Pesquisado:

- A) Sexo: Masculino Feminino
- B) Idade:
- De 18 a 25 anos De 26 a 40 anos Acima de 40 anos
- C) Estado Civil: Solteiro Casado
- D) Escolaridade:
- Ensino fundamental Ensino médio
- Ensino superior Incompleto Ensino superior Completo
- E) Tempo de trabalho no escritório:
- Até 3 meses De 3 meses a 6 meses De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 2 anos De 2 anos a 3 anos De 3 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos
- F) Média Salarial
- Até R\$ 1.000,00 De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00
- De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00 De R\$ 3.000,01 a R\$ 5.000,00
- Mais de R\$ 5.000,00

Instruções:

A sua participação é muito importante, responda o mais sinceramente possível.

A pesquisa é individual e totalmente anônima.

Leia com atenção cada item e marque o seu grau de concordância em relação a questão.

Utilize para as suas respostas a escala indicada: discordo plenamente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo plenamente.

Questionário:

Nº	Afirmção	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1	Considero a empresa um bom lugar para trabalhar.					
2	Me imagino ainda trabalhando na Galvão em dois anos					
3	A Galvão é aberta a receber opiniões e contribuições de seus funcionários					
4	As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.					
5	Conheço e estou comprometido com os objetivos da empresa.					
6	Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos empregados.					
7	O clima de trabalho de minha equipe é bom.					
8	Recebo de meus superiores as informações necessárias para a realização do meu trabalho.					
9	Sou informado pelos meus superiores sobre o que eles acham do meu trabalho.					
10	Confio nas decisões tomadas pelos meus superiores.					
11	A Galvão tem interesse no bem-estar dos funcionários					

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
12	Considero que meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores.					
13	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.					
14	Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.					
15	A empresa possibilita a ascensão profissional de seus funcionários					
16	Considero que o meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.					
17	O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles					
18	Considero minha remuneração adequada ao trabalho que realizo no momento					
19	Considero meu salário melhor em comparação com o salário recebido por funcionários com atividades semelhantes em outras empresas do ramo.					
20	A empresa oferece outros tipos de benefícios em relação aos tradicionais (cesta básica, cartão alimentação/refeição, plano de saúde, etc.).					
21	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem plenamente às minhas necessidades.					

Nº	Afirmação	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
22	Indicaria um amigo para trabalhar na empresa.					
23	A empresa desfruta de boa imagem no mercado referente ao seu ramo de atividade.					
24	A empresa desfruta de boa imagem perante seus clientes.					
25	Sinto-me apto e interessado em assumir maiores ou mais responsabilidades.					
26	Meu salário satisfaz minhas necessidades básicas de vida.					
27	Considero bom o relacionamento entre os funcionários da empresa.					
28	Avalio que meus superiores contribuem para a motivação de seus funcionários.					
29	Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom líder.					
30	Considero meu supervisor/coordenador/gestor/gerente um bom profissional					
31	Vejo oportunidades para meu crescimento profissional dentro da empresa.					
32	Participo das decisões que afetam meu trabalho.					
33	Sinto orgulho em dizer que trabalho na empresa.					
34	Sei os resultados que meus superiores esperam do meu trabalho.					

Nº	Afirmção	Discordo Plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
35	As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias (ruído, temperatura, espaço, mobiliário, higiene, etc.).					
36	Sinto-me satisfeito em relação ao volume de trabalho que realizo.					
37	Estou satisfeito com o meu salário atual.					
38	Estou satisfeito por trabalhar na empresa.					
39	Meu chefe está disponível sempre que preciso dele.					
40	Gosto do trabalho que faço.					
41	Ao realizar meu trabalho, procuro alcançar resultados melhores do que os esperados pela empresa.					
42	Meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal.					
43	A empresa se preocupa em criar metas desafiadoras e motivadoras.					
44	A empresa cria e oferece benefícios que contribuem para a motivação dos funcionários.					

45. O escritório poderia melhorar se: (Assinale a principal alternativa)

- Pagasse melhores salários.
- Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
- Tratasse melhor os funcionários.
- Proporcionasse mais oportunidades de crescimento.
- Desse mais treinamentos.
- Oferecesse mais benefícios.
- Outro. Qual: _____

46. Indique a principal razão pela qual você trabalha no escritório.

- Salário
- Estabilidade no emprego
- O trabalho que realiza
- Ambiente de trabalho
- Reconhecimento
- Benefícios oferecidos pelo escritório
- A falta de opção de outro emprego
- As chances de progresso profissional
- Outro. Qual: _____

47. Indique o principal fator que gera maior insatisfação no seu trabalho

- Falta de reconhecimento
- Salário
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Falta de treinamento
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Relacionamento com superiores
- Sobrecarga de trabalho
- Falta de valorização dos funcionários
- Outro. Qual: _____