

## **Fatores do clima organizacional e seus impactos no grau de satisfação em colaboradores de uma organização**

TADEO, Tatiane Tais<sup>1</sup>  
ARANHA, Julia Guimarães<sup>2</sup>

### **Resumo:**

O clima organizacional é a percepção de cultura (organizacional) que pode ser mensurada. Ele aborda tanto aspectos emocionais como técnicos. Depois de recolhidos, eles se tornam dados valiosos para o departamento de recursos humanos da organização.

Nesse sentido o presente artigo visa expor importância de um clima organizacional dentro de uma empresa e seus respectivos impactos, tanto os positivos como os negativos e como eles podem afetar o ambiente de trabalho.

### **Palavras-chave.**

Clima organizacional, empresas, funcionários, organização, satisfação, trabalho, ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> Discente em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Amparense – Unifia.

<sup>2</sup> Economista (PUC-SP), Mestre em Custos na saúde (USP), professora e orientadora do Centro Universitário Amparense – Unifia

## **1. Introdução/Justificativa**

As empresas são formadas por pessoas e sem elas, não existe uma organização. Todos os departamentos devem trabalhar em sintonia para que a empresa obtenha sucesso em seu seguimento, sendo assim para alcançar sucesso há a necessidade que aqueles que trabalham, nos diferentes setores da organização, tenham um bom relacionamento interpessoal (OLIVEIRA et al. 2012).

### **1.1. Clima Organizacional**

Para Bowditch e Buono (1997), o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho, na empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Este, por sua vez, está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades e está sujeito a uma percepção subjetiva de cada integrante. Chiavenato (2008) subdivide a percepção do Clima Organizacional em: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo e satisfatório ou insatisfatório.

Segundo Judge et. al (2011), o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

### **1.2. Satisfação no Trabalho**

Robbins (2002) tem por conceito de satisfação no trabalho a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu ofício, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização das tarefas; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

“A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades [...] o Clima Organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho” (CHIAVENATO, 2008 – Pag. 3).

### 1.3. Lucratividade e Motivação

De acordo com Chiavenato (2014), o objetivo básico da gestão financeira é a maximização do lucro, ou seja, incrementar o valor de mercado do capital dos proprietários ou acionistas de uma empresa seja ela firma individual, sociedade de pessoas ou por ações.

Nesse sentido o conceito trazido anteriormente por Robbins (2002) sugere e corrobora com a ideia de que um clima organizacional coeso gera uma satisfação das pessoas em seu ofício e trabalhadores satisfeitos tendem a produzir mais e melhor. Assim, portanto, gerando mais lucratividade à empresa e centralizando o objeto da gestão financeira: maximizar o lucro.

Segundo Maximiano (2010) a palavra motivação é derivada do latim *motivos*, *movere*, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o. Já Daft (1999) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade.” Nesse sentido, sugere-se que Clima Organizacional tem ramificações correlativas não apenas com a percepção subjetiva do indivíduo integrante da organização, mas também uma relação intrínseca com a produtividade da mesma, sendo que – segundo Ferreira et. al. (2006) – apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização.

#### **1.4. Clima Organizacional e seus benefícios para a Empresa e seus funcionários**

A frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, geralmente é verdadeira. Essa especulação iniciou-se nos anos de 1930 e 1940, principalmente pela contribuição dos estudos de Hawthorne orientados por pesquisadores no *Western Electric*. A partir desses resultados os gestores passaram a concentrar-se nas condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores realizaram a revisão da análise dessa pesquisa rotulando-a como ‘ilusória’, pois indicaram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era consideravelmente alta. Porém, mais recentemente, foram feitas mais de 300 estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e, assim instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010)

#### **1.5. Importância do Clima Organizacional e suas possíveis consequências**

Segundo Judge et. al. (2011) quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Parece natural presumir que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também

superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE et. al, 2011).

O clima organizacional pode ser um aliado ou um inimigo, a empresa que tem um bom clima organizacional tem seus funcionários motivados e satisfeitos, além de ter boa lucratividade e produtividade, mas aquela empresa que não mantém um clima organizacional bom tem alta rotatividade de funcionários e prejuízos com a produtividade entre outros.

Nesse sentido o presente artigo propõe apresentar como o clima organizacional saudável dentro de uma empresa é importante, e como seus impactos afetam diretamente na satisfação dos trabalhadores e seus respectivos resultados dentro da corporação.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Pesquisa do Clima Organizacional - PCO**

Como afirma Luz (2001) a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser atendida como instrumento que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

Segundo autores como Ferreira (2006), pode-se estabelecer a seguinte lista de objetivos para uma pesquisa de Clima Organizacional:

- a) Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- b) Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- c) Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- d) Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- e) Averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação);
- f) Constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
- g) Apurar o nível de ligação entre os departamentos;

- h) Pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;
- i) Avaliar os modelos de produtividade;
- j) Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

## **2.2. Método de Pesquisa**

Para realizar a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), foi utilizada uma pesquisa bibliográfica exploratória com base nos conceitos e ideias sobre o tema abordado de diversos autores de livros e artigos científicos. A pesquisa de campo foi aplicada através de um questionário.

As questões escolhidas para a PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) são exploratórias e descritivas, sugeridas a partir de uma monografia realizada por duas alunas da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá - FATEC -no ano de 2008. De trinta e oito perguntas, foram escolhidas aleatoriamente dez para o estudo de campo desta pesquisa e a plicada a duas empresas, aqui denominadas de Empresa X e Empresa Y (OLIVEIRA et al. 2012).

As dez questões foram selecionadas a fim de não se tornar um questionário muito maçante e cansativo no momento de respondê-lo e também se procurou manter o mesmo padrão do original para obter um bom levantamento de dados.

A primeira etapa do questionário foi composta por cinco perguntas relacionadas à satisfação individual e a segunda etapa possui cinco perguntas relacionadas à frequência em que são motivados tanto entre o grupo e com relação aos chefes, totalizando dez questões.

A coleta de dados foi com base em cinco funcionários de cada empresa, X e Y, ambos do setor de Produção. Os funcionários responderam as perguntas sobre sua satisfação ou insatisfação em seu ambiente de trabalho.

O questionário foi apresentado na empresa de forma aleatória aos funcionários. Os profissionais que preencheram o questionário tiveram suas identidades preservadas. A data de entrega dos questionários nas empresas foi dia 11/05/2022 e a coleta realizada no dia 18/05/2022. O total de funcionários de cada uma das empresas contando todos os setores somou: Empresa X 44 funcionários, e Empresa Y 32 funcionários.

Foram selecionados cinco funcionários de cada empresa no setor da produção para a aplicação do questionário, sendo que, o total de funcionários no setor da produção é um total de vinte e cinco pessoas, a escolha dos funcionários foi totalmente aleatória. Procuramos selecionar duas empresas do mesmo segmento e mesma quantidade de pessoas do mesmo setor, para obter uma comparação mais satisfatória.

### 3. Resultados

A Tabela 1 mostra os resultados quantitativos da Empresa X. Nela é possível perceber que em relação às cinco perguntas referentes à satisfação no trabalho obteve 64% dos funcionários estão Muito Satisfeitos e 36% estão apenas Satisfeitos. Quando observamos as respostas relacionadas à motivação entre os colegas e aos chefes obtivemos os resultados sugerem que 72% dos entrevistados são Sempre Motivados e 28% são Quase Sempre motivados.

Tabela 1 – Resultados quantitativos da Empresa X.

<b>MS - MUITO SATISFEITO</b>	<b>S - SATISFEITO</b>		<b>ID - INDIFERENTE</b>			
<b>MI - MUITO INSATISFEITO</b>	<b>I - INSATISFEITO</b>	<b>NR - NÃO RESPONDEU</b>				
<b>QUESTÕES</b>						
<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>MI</b>	<b>ID</b>	<b>NR</b>	
1.1 No geral, o seu grau de satisfação na empresa hoje é:	2	3	0	0	0	0
1.2 O reconhecimento que sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você?	3	2	0	0	0	0
1.3 Você está satisfeito com a disposição que sua supervisão tem em escutá-lo e trocar idéias?	4	1	0	0	0	0
1.4 Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?	3	2	0	0	0	0
1.5 Você está satisfeito com as chances que a empresa lhe dá para progredir na empresa?	4	1	0	0	0	0
<b>Média Total</b>		<b>64%</b>	<b>36%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>S - SEMPRE</b>	<b>QS - QUASE SEMPRE</b>		<b>AV - AS VEZES</b>			
<b>N - NUNCA</b>	<b>R - RARAMENTE</b>	<b>NR - NÃO RESPONDEU</b>				
<b>QUESTÕES</b>						
<b>S</b>	<b>QS</b>	<b>AV</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>NR</b>	
2.1 Os funcionários ajudam uns aos outros?	4	1	0	0	0	0
2.2 As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?	3	2	0	0	0	0
2.3 Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?	4	1	0	0	0	0
2.4 A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?	4	1	0	0	0	0
2.5 As pessoas que trabalham na empresa confiam uma nas outras?	3	2	0	0	0	0
<b>Média Total</b>		<b>72%</b>	<b>28%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

FONTE: Autores, 2022.

A Tabela 2 se refere à Empresa Y. Nessa empresa foi aplicada a mesma quantidade de questionários. É possível notar que em relação à satisfação individual as respostas são menos concentradas se comparadas à Empresa X. Apenas 16% dos entrevistados responderam que estão Satisfeitos, 48% responderam Insatisfeitos, 32% estão Muito Insatisfeitos e 4% Não Respondeu.

Em relação da motivação aos colegas e chefes, 12% responderam que Sempre estão motivados, 12% Quase Sempre, 24% Às Vezes, 32% dos entrevistados da Empresa Y responderam que têm raramente a motivação e apoio dos chefes e do grupo e 20% Nunca foram motivados.

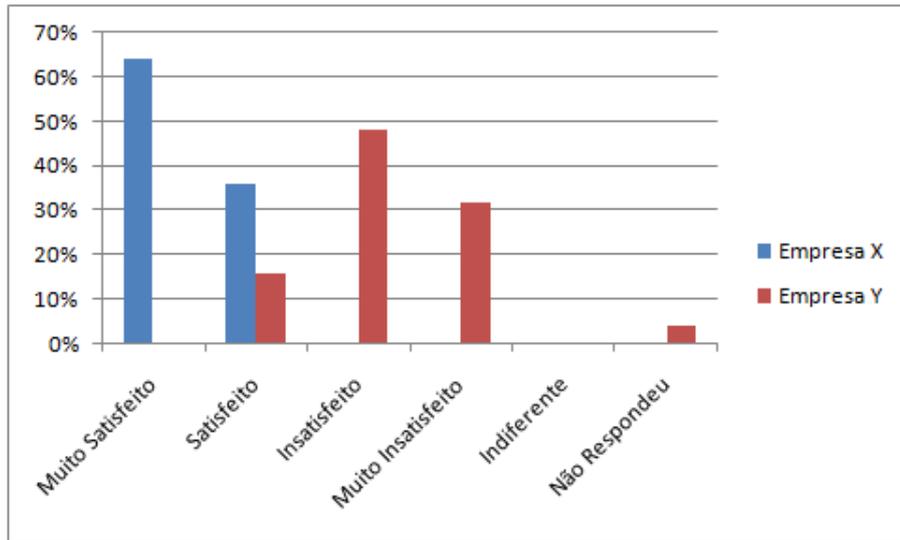
Tabela 2 – Resultados quantitativos da Empresa Y.

<b>MS - MUITO SATISFEITO</b> <b>MI - MUITO INSATISFEITO</b>	<b>S - SATISFEITO</b> <b>I - INSATISFEITO</b>	<b>ID - INDIFERENTE</b> <b>NR - NÃO RESPONDEU</b>						
<b>QUESTÕES</b>		<b>MS</b>	<b>S</b>	<b>I</b>	<b>MI</b>	<b>ID</b>	<b>NR</b>	
1.1 No geral, o seu grau de satisfação na empresa hoje é:		0	2	3	0	0	0	
1.2 O reconhecimento que sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você?		0	0	0	4	1	0	
1.3 Você está satisfeito com a disposição que sua supervisão tem em escutá-lo e trocar idéias?		0	0	2	3	0	0	
1.4 Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?		0	2	3	0	0	0	
1.5 Você está satisfeito com as chances que a empresa lhe dá para progredir na empresa?		0	0	0	4	0	1	
		<b>Média Total</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>48%</b>	<b>32%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>
<b>S - SEMPRE</b> <b>N - NUNCA</b>	<b>QS - QUASE SEMPRE</b> <b>R - RARAMENTE</b>	<b>AV - AS VEZES</b> <b>NR - NÃO RESPONDEU</b>						
<b>QUESTÕES</b>		<b>S</b>	<b>QS</b>	<b>AV</b>	<b>R</b>	<b>N</b>	<b>NR</b>	
2.1 Os funcionários ajudam uns aos outros?		3	0	2	0	0	0	
2.2 As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?		0	0	2	3	0	0	
2.3 Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?		0	0	0	3	2	0	
2.4 A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?		0	0	0	2	3	0	
2.5 As pessoas que trabalham na empresa confiam uma nas outras?		0	3	2	0	0	0	
		<b>Média Total</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>24%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>

FONTE: Autores, 2022.

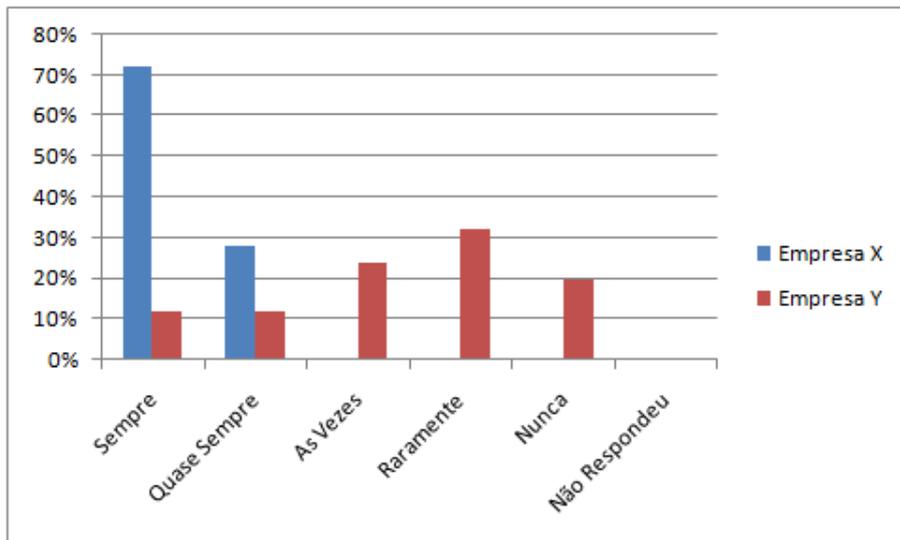
Os gráficos 1 e 2 sintetizam visualmente o Clima Organizacional de cada uma das empresas visualizaremos.

Gráfico 1 – Perguntas sobre Satisfação.



Fonte: Autores.2022.

Gráfico 2 – Perguntas sobre motivação entre os Colegas e Chefes.



Fonte: Autores.2022.

#### **4. Conclusão/Discussão**

A proposta desse estudo foi descrever que a percepção de satisfação e a motivação é um indicador de um bom clima organizacional, através do questionário elaborado pela FATEC de Guaratinguetá em 2008.

Nesse sentido foi possível observar que os funcionários da Empresa X em ambos os quesitos: Satisfação pessoal e Motivação dos Grupos e Chefes são mais satisfeitos se comparados aos funcionários da Empresa Y. Sugerindo assim, que o Clima Organizacional da Empresa X é mais coeso quando comparado ao Clima Organizacional da Empresa Y.

Entretanto é importante salientar que se tivéssemos obtido um número maior de respostas de cada empresa e aplicássemos todas as questões do questionário proposto poderíamos assim ter uma amostra mais representativa da população de cada empresa e uma comparação estatística mais efetiva e significativa.

#### **5. Bibliografia**

ABEPRO. ENEGEP. 2005. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>> Acesso em: 23.

CASTRO, P. R. S.; FLORES, R. T. Clima Organizacional: fatores que influenciam a satisfação e motivação. 2008. 60 f. Monografia. FATEC Faculdade de Tecnologia, Guaratinguetá, 2008;

CESUMAR. Satisfação no Trabalho: um estudo preliminar, 2008. Disponível em <<http://www.cesumar.br>> Acesso em: 23. Nov. 2011.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011;

FACAPE. Conceito de Cultura e Clima Organizacional. Disponível em <<http://www.facape.br>> Acesso: 23. Nov. 2011;

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

GUERREIRO, Reinado. Mensuração do resultado econômico. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991;

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva 2008;

IX SEGeT 2012. Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia FATEC – Guaratinguetá. Nov. 2011;

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010;

\_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

REVISTA USP. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>> Acesso em: 27. Nov.2021;

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

SLIDESHARE. Avaliação de Desempenho Com Foco em Competências. Disponível em: <<http://www.slideshare.com>>. Acesso: 15. Nov. 2021;