

## **CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: QUESTÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

### **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONALES: CUESTIONES INTRODUCTORIAS SOBRE LA SATISFACCIÓN EN TRABAJO**

Marina Ariento Angelocci<sup>1</sup>

Maria José Rebecca Busnardo<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Cada dia que passa as empresas estão ficando preocupadas com o bem-estar das pessoas. O objetivo deste artigo é fazer algumas considerações capazes de mensurar esse grau de satisfação que tanto contribui para o sucesso de uma empresa. A Fundamentação Teórica está no escopo de estudos que versam sobre Administração de Empresas, Clima e Cultura Organizacionais. A pesquisa é de campo, por meio da qual obtivemos os dados analisados. Os resultados revelam que, para as empresas conseguirem conquistar bons resultados, é preciso oferecer algum diferencial além da remuneração para manter os colaboradores comprometidos. É importante investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Fator Humano. Satisfação no Trabalho.

#### **RESUMEN**

Cada día que pasa, las empresas se preocupan por el bienestar de las personas. El objetivo de este artículo es realizar algunas consideraciones capaces de medir ese grado de satisfacción que tanto contribuye al éxito de una empresa. La Fundación Teórica está en el ámbito de los estudios que tratan de Administración de Empresas, Clima Organizacional y Cultura. La investigación es de campo, a través de la cual obtuvimos los datos analizados. Los resultados muestran que, para que las empresas logren buenos resultados, es necesario ofrecer algún diferencial más allá de la remuneración para mantener a los empleados comprometidos. Es importante invertir en actividades orientadas a mejorar la calidad de vida de los empleados y actitudes que busquen mejorar el clima laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional. Cultura de la Organización. Factor Humano. Satisfacción Laboral.

---

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Docente e Coordenadora do Curso de Pedagogia, do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Logística do Centro Universitário Anhanguera Pitágoras AMPLI. Docente da Faculdade de Santa Bárbara D'Oeste (FSB/UNIESP). E-mail: msariant@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestra em Educação pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL). Docente e Coordenadora do curso de Pedagogia da Faculdade de Santa Bárbara D'Oeste (FSB/UNIESP). E-mail: prof.rebecca@yahoo.com.br.

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo Rizzatti (2002), os estudos sobre clima organizacional surgiram no início dos anos 1960, nos Estados Unidos, conforme as pesquisas sobre comportamento organizacional, dentro da teoria behaviorista, a qual combinava a humanização às melhorias na produção. Desde então, cada vez mais organizações têm se preocupado com a perspectiva de seus colaboradores no que se diz respeito ao ambiente e como isto afeta em sua produtividade e eficiência não só em suas áreas de trabalho, mas também, na empresa em geral.

No mundo em que vivemos, podemos nos deparar com diversos hábitos, delineando, assim, sua postura diante da sociedade com diferentes costumes e cresças de sociedades plurais. A organização é um fator muito importante para as empresas hoje, pois além de outros aspectos a empresa prioriza e exige assim de seus empregados a organização.

A satisfação dos empregados pode ser interpretada por meio da atitude que tem dentro da empresa, pois assim podemos ver e entender o grau de satisfação delas. Pessoas que têm um grau de satisfação grande com a empresa demonstram de diversas maneiras como, por exemplo, ajudando e se expondo da melhor forma às empresas, outras que já não estão satisfeitos demonstram todo lado negativo com a empresa julgando e expone da pior maneira.

Procuramos compreender como as pessoas se sentem nas organizações, as maneiras com elas se interagem com os clientes ou com elementos externos, bem como a influência para a empresa e para elas próprias, ao buscar uma melhoria no trabalho e no relacionamento interpessoal. Consideramos que o empresário e seus colaboradores precisam trabalhar de forma agradável para que a empresa consiga alcançar o sucesso.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é de fundamental importância para um bom desenvolvimento das atividades nas organizações. Para Toro (1992), pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral. Essa percepção está estruturada a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos significativos no trabalho e de expectativas próprias e dos outros.

Com o clima organizacional, podemos perceber nas pessoas, em relação à organização, o seu grau de satisfação dentro da empresa (CODA, 1998). Infelizmente, se formos analisar o número hoje de empregados insatisfeitos com seus empregos é bastante expressivo, porém é necessário resolver um problema por vez.

Para que as empresas possam gerar um grau maior de satisfação para seus empregados, estas devem analisar caso por caso, pois para termos ótimos resultados dentro da empresa, os responsáveis buscam, por meio de ótimas pesquisas, como anda o clima organizacional dentro das demais instituições corporativas, e por intermédio dessa pesquisa, os responsáveis em si entenderão o fato de seus trabalhadores estarem insatisfeito com a empresa.

Se hoje os supervisores buscam se comunicar mais com os demais servidores e os servidores buscam saber se comunicar com gestores e supervisores expondo suas idéias à empresa, é muito importante que as pessoas ajudem a organização crescer, por meio do diálogo, delegando atividades diversas que sirvam como estratégias de colaboração no desenvolvimento do clima organizacional dentro da empresa.

### **3 FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Conforme Chiavenato (1990), o fator humano é o responsável pela excelência de organizações mais bem-sucedidas. Por isso, a importância do fator humano na era da informação. O maior diferencial, e principal vantagem competitiva das empresas, são conquistados por meio das pessoas que trabalham nela.

A maneira como as pessoas se comportam nas organizações (decidem, agem, trabalham, executam, cuidam dos clientes), variam bastante. Tal variação depende das políticas e diretrizes das organizações sobre como lidar com as pessoas em suas atividades.

A organização competitiva é caracterizada pela capacidade de selecionar e manter as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo. Para manter as pessoas na organização, motivadas para o trabalho e alcance dos objetivos e também satisfeitas, é essencial tomar alguns cuidados especiais, como: a gerência, relações com os empregados, o programa de segurança do trabalho e higiene, proporcionando assim, um ambiente agradável e seguro para se trabalhar.

As pessoas precisam de atenção e constante acompanhamento, pois enfrentam diariamente diversas situações internas e externas, e estão sujeitas a problemas variados como: problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e outros. Esses problemas afetam o desempenho das pessoas, e algumas pessoas conseguem lidar com esses problemas sozinhas e outras não conseguem, tornando-se assim, funcionários problemáticos para a organização. Assim, é importante a organização motivar e dar certa assistência aos funcionários.

Conforme Chiavenato (2002, p. 73), “as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

#### **a. Por que avaliar o Clima Organizacional?**

Existem diversos fatores os quais comprovam que é essencial avaliar o clima organizacional, tais como:

- Porque ele pode afetar o comportamento das pessoas (positiva ou negativamente);
- Pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e manter talentos;
- É um indicador de satisfação dos funcionários, quanto aos diversos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: Política de Recursos Humanos, Gestão, Missão da organização, processos de comunicação e outros;
- Pode apontar as origens dos problemas já constatados, permitindo, assim, uma ação de correção, como também apontar possíveis problemas futuros, podendo, com isso, tomar uma ação proativa para evitar tais problemas;
- Não há como dar um diagnóstico em relação ao ambiente construído pelas pessoas, suas crenças e valores se não tiver uma pesquisa para dar fundamento científico a realidade organizacional;
- Porque o clima é mais perceptível que as fontes o originaram;
- Porque as pessoas e as organizações variam constantemente.

De acordo com Melo (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz para entender o que os funcionários querem, esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que se for aplicado de maneira correta, possibilitará um diagnóstico exato e mapeamento da satisfação, compromisso e fidelidade das pessoas que trabalham na organização.

A melhor maneira de medir o clima organizacional de uma empresa é por meio da Pesquisa de Clima Organizacional. Conforme Chiavenato (1999, p. 440), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto”.

#### **b. Clima Organizacional como benefício para a empresa e seus funcionários**

O tão conhecido ditado “Funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, é de fato verídico. Esse fato se iniciou nos anos de 1930 e 1940, pela contribuição dos estudos de Hawthorne, bem orientados por pesquisadores no Western Electric. A partir dos resultados, os gestores começaram a se concentrar nas condições e no ambiente de trabalho para que os funcionários se sentissem bem e felizes. Em 1980, alguns autores realizaram a revisão desta pesquisa, alegando que era “ilusória”, pois os mesmos indicaram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era considerada alta. Entretanto, recentemente, foram feitas mais de 300 análises sobre essa mesma pesquisa aplicada, corrigindo inadequações da revisão anterior e, assim, instigando a satisfação e o desempenho no trabalho como alta (JUDGE, ROBINS, SOBRAL, 2011).

Segundo Moscovici (1997), a forma como se lida com as diferenças entre as pessoas individualmente em um determinado clima tem uma intensa influência sobre a vida em equipe, ou seja, em um grupo de pessoas, inclusive no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, na produtividade e nos processos de comunicação. Para as grandes empresas, tornou-se muito importante fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ela acaba melhorando a produtividade, além de tornar o relacionamento interpessoal mais fácil, ao reduzir doenças, acidentes e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

Existem dois conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende às teorias relacionadas aos aspectos motivadores do trabalho, denominadas teorias exógenas (KATZELL, THOMPSON, 1990). Estas teorias têm como objetivo os aspectos do trabalho com o propósito de valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Entretanto, estes fatores podem ser modificados pela empresa segundo as estratégias de sua gestão. Já o outro grupo está ligado às teorias relacionadas às motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, conforme Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado.

Existem várias teorias que explicam com surgiram a respeito da motivação. Dentre elas, a que tem a maior relevância é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1997). Na de Maslow, ele afirma que existe uma hierarquia das necessidades, compostas pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização e que se algumas das necessidades da base não fossem atingidas não se poderia chegar ao topo e, mesmo que fosse alcançado, no momento em que uma das necessidades abaixo deixasse de ser atendida voltaria àquele ponto. Já na segunda, os dois fatores se configuram em higiênicos, que são inerentes ao ambiente e fatores motivacionais de cada indivíduo.

### **c. Importância do clima organizacional e suas possíveis consequências**

Chiavenato (2010) diz que as pessoas permanecem durante uma maior parte do seu dia em seu local de trabalho, formando ali o seu habitat. Dessa maneira, “a satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, porém o mesmo não seria uma causa de maior satisfação no trabalho” (JUDGE, ROBBINS, SOBRAL, 2011, p.77). Clima organizacional é o nome dado para certo produto que engloba os sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a uma realidade da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são, de certa forma, afetados pelos outros componentes. De certa forma, tudo acaba influenciando na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2010).

Quando passamos do nível individual para o organizacional, localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, pode se observar que as empresas que possuem uma quantidade menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que as empresas que possuem um número maior de funcionários satisfeitos. Satisfação com o trabalho e comportamentos de cidadania organizacional parecem aspectos naturais por presumir que a satisfação no trabalho é considerada fundamental onde determina o comportamento da cidadania organizacional. Os colaboradores que estão satisfeitos automaticamente tendem a falar bem da empresa, ajudar na contribuição com os colegas, podendo, também, superar suas próprias atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE, ROBBINS, SOBRAL, 2011).

## **4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **a. Informações da Instituição**

A empresa escolhida para realização deste trabalho foi a Faculdade Anhanguera, que faz parte de um grupo chamado *Anhanguera Educacional*, criado a partir da fusão de várias instituições e associações ligadas ao ensino. O grupo possui diversas unidades educacionais, faculdades, centros universitários e universidades.

Desde então, a Faculdade Anhanguera se expandiu, tornando-se uma das maiores instituições de ensino do mundo. Ao todo, já são mais de 400 mil alunos matriculados e mais de 13 mil profissionais qualificados especialistas, mestres e doutores.

### **b. Metodologia**

O método utilizado foi o científico, que significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente no processo investigativo. É o método usado nas ciências, que consiste em estudar certo fenômeno da maneira mais racional possível, de modo a evitar enganos, sempre buscando evidências e provas para idéias, conclusões e afirmações. Utiliza o raciocínio lógico por meio de hipóteses e as organiza após a coleta de dados. É uma forma de investigação da natureza. Sendo assim, desconsidera superstições ou sentimentos religiosos e se prende à lógica e à observação sistemática dos fenômenos estudados.

### **c. Pesquisa**

A abordagem de pesquisa utilizada em nosso trabalho foi a quantitativa, pois é de natureza social e utiliza técnicas estatísticas. Parte do princípio de que tudo pode ser quantificado, ou seja, transformar em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Utiliza-se de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação). Assim:

As pesquisas quantitativas são aqueles em que os dados e as evidências coletados, podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados, tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos (MARTINS, THEÓPHILO, 2007, p. 135).

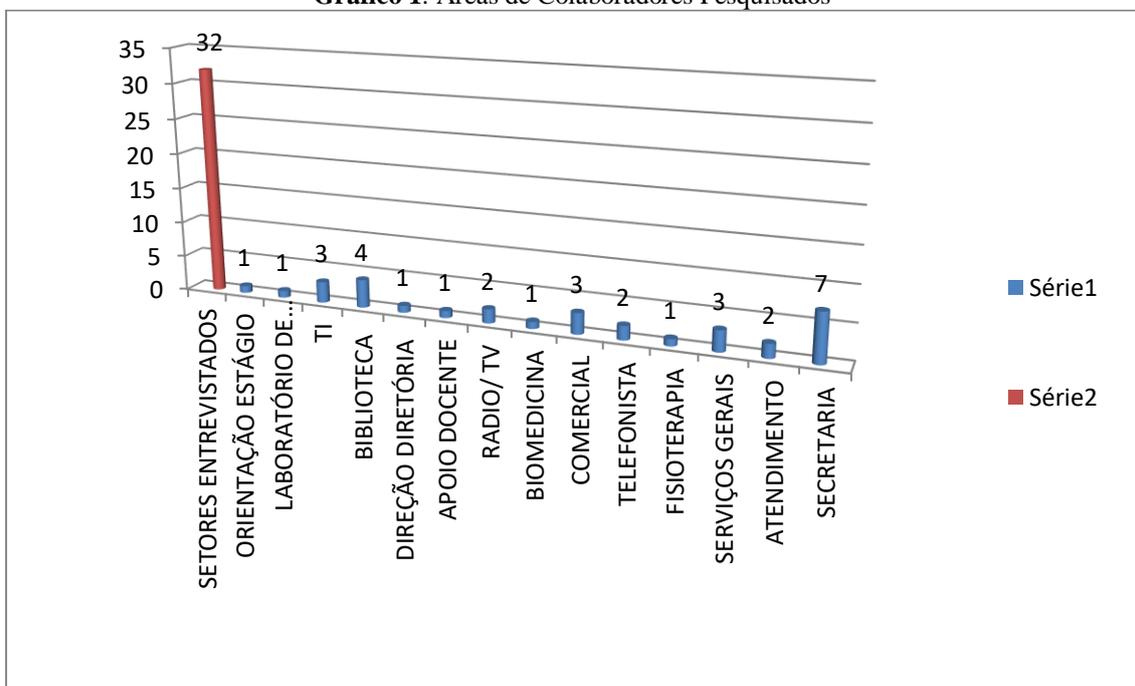
Segundo Creswell (2007), pesquisa é aquela em que o investigador usa primeiramente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e testes de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos).

O uso da pesquisa quantitativa é indicado quando há necessidade de quantificar e/ou mensurar opiniões, atitudes e preferências ou comportamentos. Seus resultados auxiliam no planejamento de ações coletivas e são passíveis de generalização, principalmente quando as populações pesquisadas representam com fidelidade o coletivo, por exemplo, um estudo que busca analisar a evasão escolar ou quantificar a opinião dos alunos quanto ao uso do livro didático.

#### d. Resultados

Foi efetuada a aplicação da pesquisa na própria instituição com seus respectivos colaboradores. No gráfico abaixo, podemos analisar todas as áreas que responderam a pesquisa e a quantidade de pessoas.

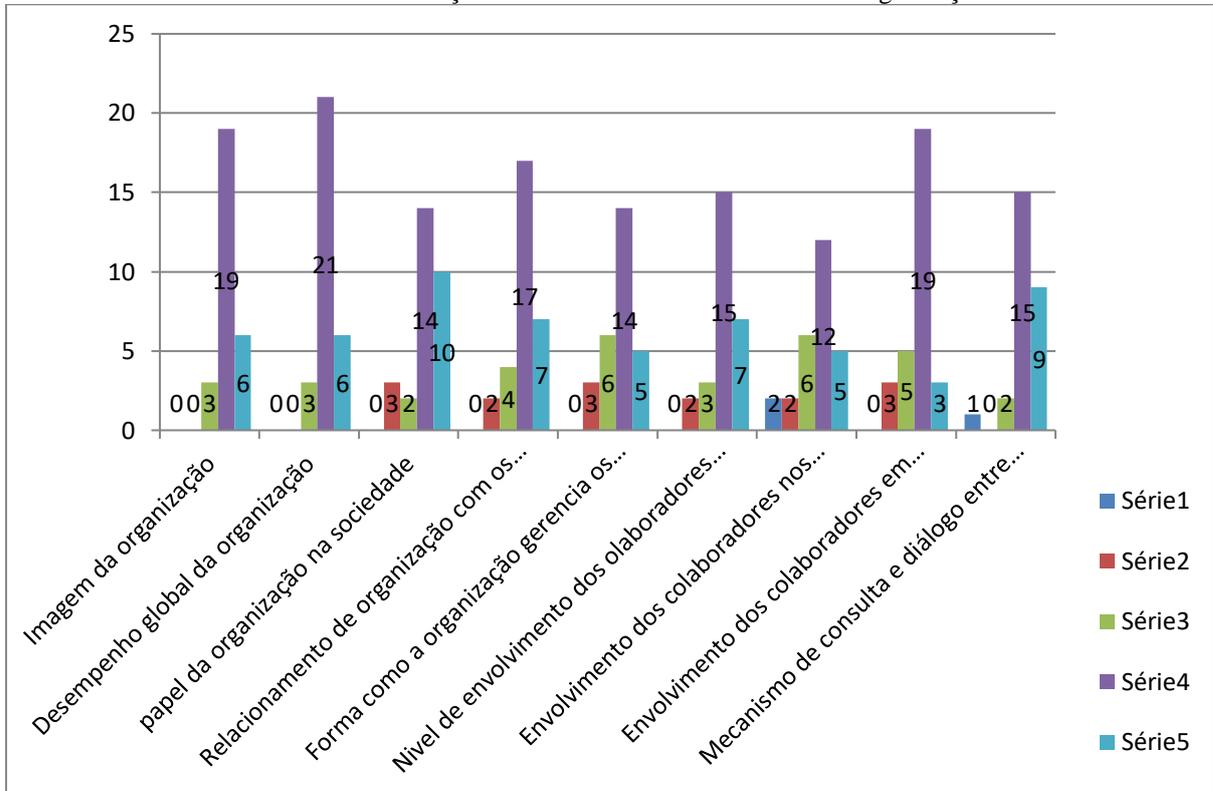
**Gráfico 1:** Áreas de Colaboradores Pesquisados



Fonte: Dos Autores

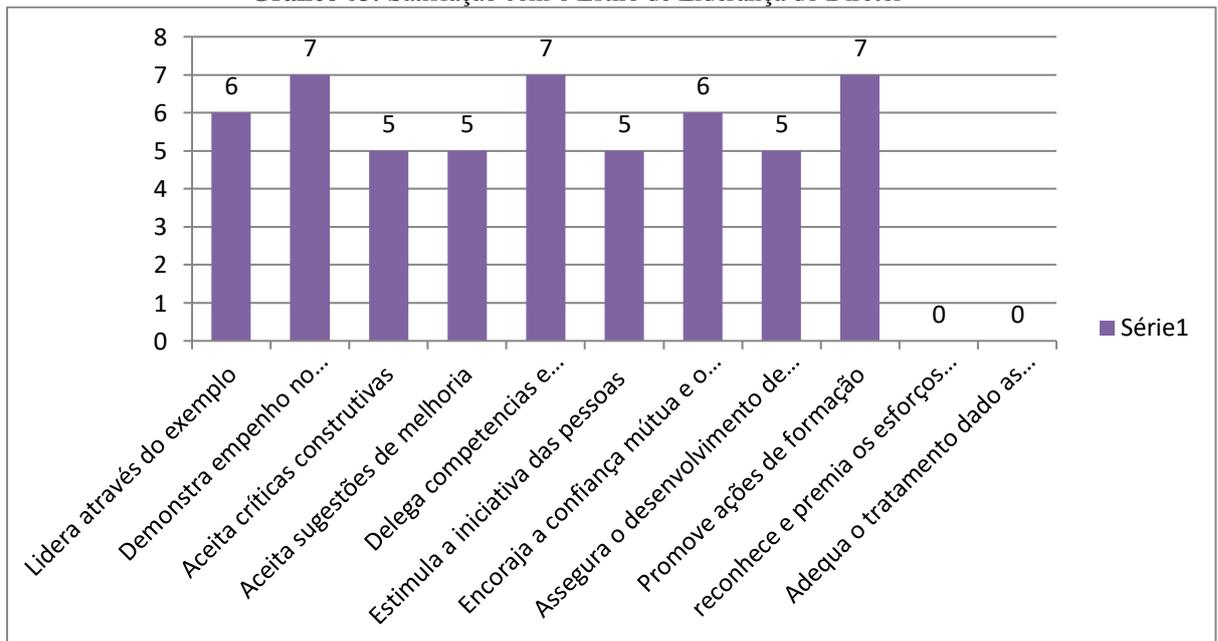
Nos gráficos a seguir, poderemos ter acesso ao resultado das perguntas que obtiveram um feedback positivo e negativo:

**Gráfico 2:** Satisfação Global dos Colaboradores com a Organização



Fonte 1: Dos Autores

**Gráfico 03:** Satisfação com o Estilo de Liderança do Diretor



Fonte: Dos Autores

Estes foram dois dos resultados da pesquisa aplicada pelas alunas da referida instituição de ensino superior. Os demais resultados da pesquisa serão publicados em momentos vindouros de interlocução acadêmica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa teórica e prática, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional como fator basilar à satisfação dos funcionários e resultados eficazes para as organizações. As pesquisas de clima são de extrema importância para avaliar como as pessoas se sentem dentro da organização, tendo em vista que, por meio da pesquisa, pode-se colher os principais focos dos problemas e, assim, melhorar cada um.

Por intermédio das pesquisas, foi possível entender como as pessoas se sentem nas organizações, a maneira como elas se interagem com os clientes e fornecedores, bem como a influência à empresa e a elas próprias, ao buscar uma melhoria no trabalho e no relacionamento interpessoal.

Em resumo, se cada um fizer sua parte dentro da organização, a empresa pode ter um bom ambiente de trabalho, porque um bom clima organizacional depende tanto da empresa quanto dos colaboradores. Um clima agradável na organização é benéfico para ambas as partes, pois assim teremos menos desentendimentos, mais envolvimento com o trabalho e prazer em trabalhar na organização.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HERZBERG, F. Novamente: Como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (Org), **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação**: A Pesquisa de Clima Organizacional. Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 31 de março de 2003.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Work motivation**: Theory and practice. American Psychologist, v. 45, n. 2, p. 144153, 1990.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F; CORDEIRO, I. L. L. (org). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Á. **Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?** Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh>. Acessado em: 02 de junho de 2003.

RIZZATTI, G. **Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

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

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

TORO, F. Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. pp.163-173.