

# CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION

Natália de Oliveira\*  
Antônio Carlos Estender\*\*  
Daniela Luiza de Macedo\*\*\*

### RESUMO

O estudo aborda o clima organizacional, retratando o nível de satisfação do colaborador com o ambiente interno da empresa, complementa-se à cultura que é definida como uma disciplina imposta na empresa, onde os funcionários se orientam para elaborar seus preceitos. O ambiente engloba todas as partes da organização, e estas interferem nas percepções e nos sentimentos. Em síntese, o clima pode ser positivo, negativo ou imparcial em relação às empresas e às pessoas. Na empresa há lacunas que geram o descontentamento e a desmotivação causando um ambiente desanimador, afetando a produtividade e a qualidade dos produtos. As soluções apresentadas aos pontos a serem melhorados, adaptados ou modificados incluem estrutura predial, higiene e bem estar, comunicação, transparência e a forma de avaliação. Dentre benefícios do clima organizacional positivo está a produtividade, a segurança, a qualidade dos produtos e a melhora das relações humanas no trabalho, evitando uma série de prejuízos à empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Satisfação no Trabalho.

### ABSTRACT

The study addresses the organizational climate, depicting the employee satisfaction level with the internal environment of the company, is supplemented to the culture that is defined as a discipline imposed on the company, where employees are directed to develop its precepts. The environment encompasses all parts of the organization, and these affect the perceptions and feelings. In short, the climate can be positive, negative or neutral for enterprises and people. In the company now there are gaps that generate dissatisfaction and demotivation causing a discouraging environment, affecting productivity and product quality. The solutions to the points to be improved, adapted or modified include building structure, hygiene and well-being, communication, transparency and the form of assessment. Among benefits of positive organizational climate is productivity, safety, product quality and the improvement of human relations at work, avoiding a lot of damage to the company.

**Keywords:** Organizational climate. Organizational culture. Job Satisfaction.

---

\* Universidade Guarulhos. [nat.oliveira06@gmail.com](mailto:nat.oliveira06@gmail.com)

\*\* Universidade Guarulhos/Zumbi dos Palmares. [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

\*\*\* Universidade Guarulhos. [dmacedo@uol.com.br](mailto:dmacedo@uol.com.br)

## **Introdução**

Diversos trabalhos vêm analisando o tema Gestão de Pessoas em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Clima Organizacional e Cultura Organizacional, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

O clima organizacional muitas vezes é confundido com o conceito de cultura organizacional, esses dois conceitos são diferentes, porém complementares. A cultura relaciona-se com os valores existentes na empresa e o clima com o ambiente percebido. Por passarem grande parte de seu tempo dentro das organizações, é importante um bom clima organizacional, para que o ambiente onde o colaborador está inserido gere prazer e não insatisfação. Um colaborador satisfeito contribui para resultados positivos e, conseqüentemente, para o crescimento da organização.

Conforme Keller e Aguiar (2004), a expressão “clima”, para denominar a “atmosfera” ou o “ambiente interno” da organização, é relativamente recente, porém seu conceito principal é mais antigo, pois, no decorrer de várias décadas do século XX, as teorias e práticas gerenciais foram se alterando pelas contribuições de muitos teóricos do tema, sendo que o entendimento de clima interno, mesmo sem ser assim chamado, foi também se alterando e se refinando, aliado a vários movimentos representativos de academias de gerência que destacam as perspectivas humanas na organização. Assim sendo, o clima organizacional que impera nas organizações vem passando por influências de grandes mudanças mundiais que, por fim, afetam as organizações que por sua vez não se pode ficar indiferente. Pode-se imaginar que este conceito ainda não foi completamente delimitado e vem se adequando historicamente às múltiplas teorias organizacionais e entendimentos que os estudos científicos têm proporcionado às perspectivas do comportamento humano nas empresas. Contudo, as evidências constatarem o relacionamento entre o clima organizacional e outras variáveis organizacionais, tais como satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, comunicação de grupo, liderança, estrutura, compromisso e desempenho organizacional.

Na literatura acadêmica sobre Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho relacionados com o setor de produção existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al., 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil foi Chiavenato e Luz. Em seu estudo, cujo tema era Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima

organizacional, foi realizado uma pesquisa quantitativa para a identificação do comportamento do capital humano da organização e aos seus sinais de satisfação.

Por que os elementos que cercam os colaboradores podem afetar o nível de satisfação e conseqüentemente o clima organizacional nos setores onde há alto nível de demanda e atenção? O clima organizacional pode ser afetado por diversos elementos existentes na empresa como a constante mudança e a necessidade de se adaptar às mesmas rapidamente. A alta demanda em conjunto com indispensabilidade de cautela pode pressionar o colaborador causando a insatisfação.

É fundamental estar atento ao comportamento do capital humano da organização e aos seus sinais de satisfação, valorizar sua magnitude, sua importância, para oferecer um ambiente de trabalho animador e prazeroso, evitando a desmotivação dos colaboradores e por fim obter a retenção de talentos ou atrair novos talentos e alcançar metas de crescimento.

Identificar quais os principais fatores existentes na empresa que podem afetar o clima organizacional. Argumentar sobre quais ações e providências são necessárias para promover o clima organizacional positivo. Demonstrar o rendimento proporcionado pela satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Refletir sobre a importância do clima organizacional para a organização como um todo.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção foi apresentado a Empresa. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à Empresa. Na última seção são expostas as conclusões finais.

## **1 Referencial Teórico**

### **1.1 Gestão de Pessoas e a cultura organizacional**

Para Soviensi e Stigar (2008) a Gestão de Pessoas é designada à cooperação, treinamento, envolvimento e aprimoramento do recurso mais valioso de uma organização, o Capital Humano, que são as pessoas que a constitui. Compete à área de Gestão de Pessoas a missão de humanizar as empresas. É dever do Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal de toda a organização, tal como o posicionamento inerente à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da empresa.

Freitas (1991) afirma que os recursos humanos é o principal responsável por conservar a cultura organizacional. Ele atua em atividades estratégicas, que ajudam a aceitação, fortalecimento, manutenção e mudança culturais. As atribuições específicas desse departamento passam a ser o canal de repasse, que concretiza a consistência interna da cultura organizacional, através de:

- delineamento de perfis compatíveis com os valores da empresa que irão guiar o recrutamento e a seleção;
- estruturação de programas de treinamento e de desenvolvimento, que evidenciam a história da organização;
- desenvolvimento dos critérios de compensação e de *status*, que objetivam recompensar a competência;
- definição de carreiras e critérios de avaliação, procurando enfatizar a filosofia, crenças e mitos existentes;
- recuperação de quem corromper, instruindo e aconselhando sobre as normas vigentes;
- disposição de comemoração para ressaltar o comportamento exemplar;
- divulgação de estórias que reforçam os valores, prioridades e mitos eleitos;
- definição e interpretação de avisos oportunos, através de jornais internos.

Moreira (2012) compreende a cultura organizacional como as práticas adotadas pela organização, isto é, os princípios, as condutas, os procedimentos, as ideologias, a missão e a visão da corporação. Define as características fundamentais da corporação. É

a começar dela que se impõe disciplina na empresa, é nela que os funcionários irão se orientar para elaborar seus preceitos e funcionamento e é por meio da cultura, também, que se forma um ambiente de trabalho saudável.

Russo (2010) explica que a cultura organizacional pode ser definida como o modelo dos valores e crenças compartilhados pelos colaboradores, que auxilia o indivíduo a entender o andamento organizacional e oferece diretrizes e sentido para o comportamento nas organizações. Representa a estrutura mais profunda das organizações, fixado pelos valores compartilhados pelos seus colaboradores. É indispensável que os líderes da empresa sejam capazes de identifica-la

Para Matos, Matos e Almeida (2007) a cultura organizacional é definida, também, como um agrupamento de fenômenos decorrentes da ação humana, concebida dentro das fronteiras de um sistema. A cultura organizacional é estruturada em três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Cada empresa tem cultura, seus valores, regras e convicções que repercutem nas suas estratégias e no seu posicionamento competitivo. No cotidiano, as pessoas percebem que é necessário cumprir as regras e normas estabelecidas pela cultura para não falhar.

Russo (2010) compreende que a cultura realiza influência significativa na conduta, na missão e nas metas organizacionais que devem estar alinhados a ela. Assim, a cultura organizacional leva a empresa para uma direção, correta ou não. Nessa perspectiva, a cultura é fundamental em razão de dar consistência à organização e aos seus colaboradores, concede ordem e estrutura para o andamento das atividades e determina o modo de como as pessoas se relacionam, entre elas e com a organização.

Logo Mayo (2003) compreende que a cultura não permite ser modificada facilmente. Todas as influências do ambiente que existem na cultura se integram no clima, abrangendo os seguintes aspectos: conduta de comportamento; uma quantidade de divertimento combinada com o trabalho; a compensação; o nível de liberdade diante do controle; a combinação entre poder e compromisso; a capacidade e êxito da comunicação; tamanho da confiança na organização; o grau de atenção e flexibilidade com as pessoas.

Porém, para Rosso (2004), há confusão entre os dois conceitos se analisadas com pouca atenção. Pois em cultura considera-se os valores, as práticas, as normas, os símbolos, os hábitos, as crenças, as atitudes comuns dos indivíduos, as cerimônias e as políticas, porém quando tratamos sobre clima organizacional estamos salientando as sensações e os sentimentos internos que elevam ou reduzem o nível de satisfação dos colaboradores dentro da organização.

### **1.1.1 Clima Organizacional**

Conforme Matos, Matos e Almeida (2007), o Clima Organizacional é uma consequência das variáveis culturais, no momento em que estas são modificadas, acarretam alterações no clima organizacional. Surpreendentemente, o clima organizacional é mais perceptível do que suas origens causais. É comparável a um perfume: notamos o efeito, sem saber quais são os ingredientes, apesar de que, às vezes seja possível reconhecer alguns deles.

Para Maximiano (2011), as percepções e os sentimentos vinculados ao propósito da organização podem ser categorizados em três grandes grupos: satisfação, insatisfação e indiferença. Todas as partes da organização interferem as percepções e os sentimentos. Desde as instalações físicas até os objetivos, transcorrendo pelas remunerações, refeitórios, condições de trabalho, planos de incentivos, benefícios e relação com os colegas, tudo interfere no modo como os colaboradores se sentem diante da empresa.

Então Chiavenato (2006) afirma que as pessoas estão constantemente engajadas no processo de adaptação a uma diversidade de circunstâncias com a intenção de atender suas necessidades e conservar um equilíbrio individual. Essa adaptação não se delimita meramente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança - as chamadas necessidades vegetativas -, mas abarca a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização - as chamadas necessidades superiores.

Assim Lacombe (2005) alega que o clima organizacional retrata o nível de satisfação do colaborador com o ambiente interno da empresa. Está associado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à cooperação entre as pessoas, à dedicação ao trabalho, à interação das comunicações internas, ao convívio entre as pessoas, ao envolvimento e às emoções, à união do grupo e outros fatores resultantes, conforme definidas por Likert.

Por conseguinte Luz (2003) alega que a organização pode conhecer o seu clima por meio da pesquisa de clima e elenca maneiras de avaliação estratégica: contato direto dos gestores com os seus subordinados, entrevista de desligamento, entrevistas do serviço social com os funcionários, programas de sugestões, sistema de atendimento às queixas e reclamações, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários, linha direta com o presidente, café da manhã com presidente/diretor/gerentes e pesquisa de clima organizacional.

Luz (2003) adota alguns termos para designar o clima, tais como: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança entre outros. Contudo, é necessário que conheçamos não só a denominação, mas essencialmente o conceito que devemos ter a respeito do tipo de clima das corporações. Em síntese, se ele é positivo, negativo ou imparcial em relação às empresas e às pessoas.

Para Marques (2008), o clima organizacional não pode ser criado, como se fabrica alguma coisa num determinado momento, mas é algo existente, ativo e influente, dentro da empresa, decorrente principalmente, de fatores internos, das decisões escolhidas e da forma como os membros são administrados pelos seus líderes, e afeta o colaborador, diretamente, no que se refere à compreensão que ele tem da empresa, conduzindo-o a determinado comportamento.

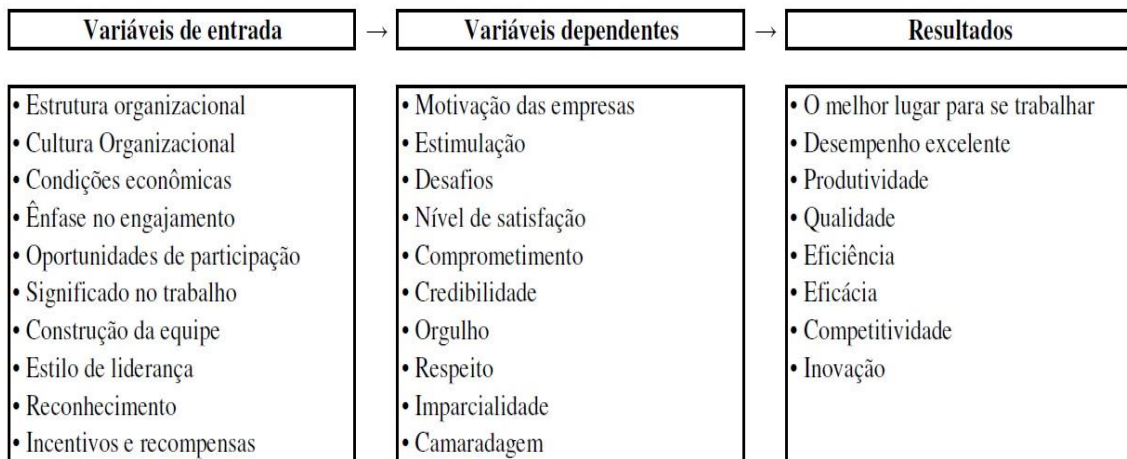


Figura 1: Os determinantes do Clima Organizacional

**Fonte:** CHIAVENATO, 2008, p. 275.

Chiavenato (2008) explica que as variáveis dependentes formam o clima organizacional da organização. As variáveis de entrada controlam as variáveis dependentes e estas levam a resultados. Se as variáveis de entrada gerarem influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação e satisfação das pessoas) assim a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho será superior. E melhor será o clima organizacional e mais elevadas a eficiência e eficácia resultantes. Em contrapartida, se as variáveis de entrada gerarem influencia negativa nas variáveis dependentes (menor motivação das pessoas, menor estimulação, menor satisfação), a produtividade, a eficiência e a eficácia no trabalho serão menores.

## **2 Aspectos Metodológicos**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 206-207), “[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “[...] mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão”. Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).



Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles os colaboradores 1, 2, 3, 4 e 5 da empresa XPTO. As entrevistas foram realizadas entre os dias 15 de Setembro e 19 de Setembro do ano de 2014. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos funcionários no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender o nível de satisfação dos colaboradores dentro do ambiente organizacional e que podem afetar a equipe. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema “Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho”.

### **3 XPTO (nome fictício)**

Constituída em 1919, com o desígnio de montar motores a diesel para caminhões e ônibus, que seriam mais econômicos e resistentes que os motores a gasolina existentes

na época. Iniciou suas atividades em uma pequena fábrica localizada em Indiana (EUA), com a montagem de motores estacionários utilizados na agricultura. Durante a II Guerra Mundial, na qual passou a oferecer motores para o exército norte-americano na Europa, seus motores conseguiram oportunidade no mercado internacional. Instalou 80 fábricas de motores, geradores e componentes e cinco mil locais de serviços em 197 países.

A filial brasileira foi composta em 1971, acompanhando o curso de alguns de seus grandes clientes mundiais, e atraída por novas oportunidades do mercado brasileiro. Produz uma vasta gama de motores, para diferentes segmentos do mercado, entre eles: caminhões de todos os portes, *pickups*, ônibus, aplicações estacionárias, máquinas de construção, equipamentos agrícolas, máquinas para mineração e aplicações marítimas, e geradores de energia, por meio de colaboradores credenciados. Faz parte da política de qualidade entregar o produto com o menor custo, dentro do prazo correto, com qualidade e sempre superar a expectativa do cliente.

Dentro da política meio ambiente estão: assegurar que seus produtos, serviços e atividades obedeçam às leis ambientais aplicáveis; examinar sistematicamente nossas operações que possam alterar o meio ambiente, reagir e reavaliar os objetivos, quando aplicável; adquirir melhorias ambientais contínuas e sustentáveis como parte essencial do sistema de gestão ambiental; aprimorar a utilização dos recursos naturais; prevenir a poluição diminuindo os efeitos prejudiciais ao meio ambiente, especialmente quanto a potenciais de poluição da água e do solo decorrente de nossos processos e potencial poluição do ar associada a nossos produtos.

Faz parte da política de segurança garantir a integridade física do colaborador, fornecendo equipamentos de segurança individual adequado para a operação, juntamente com os cipeiros que atuam nas aberturas de ordens de serviço, relatórios de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes para as não conformidades encontradas nos equipamentos e maquinários da empresa, com prazo para execução. Conta com sistema informatizado onde registra a retirada de equipamento de proteção individual de cada colaborador e que avisa se o equipamento de proteção individual que está utilizando esteja vencido e caso o mesmo não seja retirado dentro da data.

Faz parte dos valores da organização a integridade, inovação, entrega de resultados superiores, responsabilidade corporativa, diversidade e envolvimento global, que devem ser seguidos por todos, e cabe ao líder garantir que estes sejam respeitados. Devido à necessidade de inclusão de funcionários com deficiência física imposta por lei, a empresa oferece cursos de língua de sinais, diminuindo as barreiras de comunicação, e

assegurando a integração de todos para que não haja discriminação ou diferenciação. A empresa realiza regularmente treinamentos para melhoria da comunicação, liderança, capacitação e outros conforme necessidade.

A empresa tem um perfil inovador, procura constantemente desenvolver programas e ferramentas que melhore o convívio de seus colaboradores no ambiente de trabalho, possui políticas organizacionais bem definidas, realiza reuniões mensais, disponibilizando espaço para que seus colaboradores exponham suas ideias e sanem suas dúvidas. Porém, apesar de regularmente procurar meios de proporcionar um ambiente agradável a seus colaboradores, alguns pontos estão deixando os funcionários descontentes como as orientações recebidas que não consideram precisas, distribuição irregular das tarefas, onde alguns colaboradores ficam com mais atividades que outros, insegurança na estabilidade no emprego causadas pela falta de informações precisas sobre a situação da empresa no mercado, desconforto físico causado pela estrutura predial, interação prejudicada entre líderes, subordinados e colegas, higiene e bem estar comprometida pela má limpeza dos setores e banheiros e a desconfiança sobre a precisão da avaliação individual devido às demissões em massa ocorridas nos últimos meses.

Essas falhas estão interferindo no desempenho das atividades exercidas, empenho e dedicação na tarefa, ao diálogo interno, no apoio entre os colaboradores, a harmonia entre as pessoas, ao envolvimento, à cooperação do grupo e número elevado de atestados médicos. Algumas práticas para melhorar tais pontos citados poderiam ser aprimoradas ou modificadas, bem como outras práticas poderiam ser adotadas, o que melhoraria o relacionamento dos colaboradores e seus líderes, a qualidade do ambiente de trabalho, sensação de segurança no emprego, confiança dos colaboradores e, conseqüentemente, a produtividade. Elevando o rendimento dos colaboradores, a empresa permanecerá como referência no setor de atuação.

#### **4 Resultados e Discussões**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder porque os elementos que cercam os colaboradores podem afetar o clima organizacional e o nível de satisfação nos setores onde há alto nível de demanda e atenção. Os resultados apresentados buscam traduzir a

interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como os dados obtidos a partir da observação *in loco* na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para a Gestão de Pessoas, na expectativa de contribuição para relacionar os elementos existentes na organização com o sentimento dos colaboradores. Por meio das observações foi possível identificar dificuldade de entendimento em algumas orientações, discordância quanto à distribuição das tarefas, medo de ser demitido, insatisfação com a limpeza e ventilação dos setores e dúvidas sobre o sistema de avaliação da empresa que estão interferindo diretamente na produção diária da empresa e qualidade do produto sendo preciso fazer retrabalhos.

Conforme mencionado acima, há lacunas existentes na empresa como o medo dos funcionários em manifestar suas críticas em reuniões com a diretoria e supervisão, mesmo sendo estimulados pelos seus superiores a expor seus pontos de vista, prejudicando assim a confiança e a interação na comunicação interna da companhia. Além disso, a preocupação com o bem estar não é percebida em alguns aspectos: higienização dos banheiros, higienização da área fabril, falta de bebedouros e falta de manutenção nos já existentes e ventilação precária no chão fabril. Na área de produção os postos de trabalho estão com quantidade de tarefas divergentes um do outro fazendo com que alguns funcionários trabalhem mais que os outros causando insatisfação e problemas em alcançar a produção diária.

Há relatos de que os manuais de montagem do produto, chamados de processos, as ferramentas e os engenheiros com conhecimento amplo do produto estão sempre desatualizados ou indisponíveis nos postos de montagem, o que faz com que os funcionários se sintam inseguros quanto à conclusão do trabalho. As linhas de produção são tracionadas e automáticas, portanto só param nos horários de almoço e término de turno, devido a isso há a necessidade de um funcionário extra que seja multifuncional, para que os outros possam deixar seus postos quando necessitarem de atendimento no ambulatório, ir ao banheiro ou ao posto bancário sem atrapalhar a linha de produção. Os funcionários queixam-se também de falta de treinamentos como controle estatístico, treinamento específico e técnico do produto que a empresa fabrica, por não ter conhecimento total dos novos produtos. O processo avaliador de cada funcionário feito anualmente com planos de melhoria do funcionário não é seguido corretamente pela liderança e pelo recursos humanos da empresa. Informaram que as demissões geralmente ocorrem em massa, funcionários considerados de bom desempenho são demitidos

juntamente com os funcionários considerados de baixo desempenho, fazendo com que o sistema de avaliação seja duvidoso, gerando dúvida sobre a avaliação feita pelos líderes.

Observando o contexto da organização, as práticas a serem adotadas, visando à melhora do nível de satisfação com o seu trabalho e realização das tarefas de forma ágil e eficiente, são: disponibilizar urna, nas reuniões realizadas, que passa por cada participante da reunião, com pedaços de papel e caneta para que possam elaborar perguntas, sugestões ou críticas ao término da reunião e cabendo aos superiores e recursos humanos fazer um levantamento com plano de ação para cada uma das ideias colocadas. Auditar a empresa de limpeza contratada para verificar o nível de qualidade de limpeza e quantidade de vezes que os banheiros devem ser limpos para quatro vezes ao dia, anexar nas paredes lembretes de como manter a higiene e sua importância, trocar encanação, atuar na limpeza dos bebedouros, assim como fazer análise da água semanalmente, providenciar ventiladores na quantidade de um para cada duas pessoas ou verificar a possibilidade de forrar o teto da fábrica com manta e instalação de insufladores de ar, instalar cobertura seguindo a saída da fábrica ao refeitório e vice-versa.

Dispor de um engenheiro de tempos e métodos para cronometrar o tempo correto dos postos e distribuir corretamente as tarefas para cada colaborador, revisar os processos de trabalho, assim como providenciar ferramentas adequadas e inspecionar mensalmente os postos de trabalho. Contratar um funcionário extra para cada posto de trabalho, para dar apoio à linha de produção, quando algum funcionário precisar de ausentar momentaneamente. Realizar treinamentos necessários para conhecimento total do produto que é fabricado na empresa, não só quando o funcionário é admitido na empresa, mas também antes de iniciar a montagem de um novo produto. Disponibilizar um treinamento específico para a liderança e a supervisão focando o sistema correto de avaliação anual e feedback para cada funcionário, assim como desenvolver um plano de ação para cada item não alcançado pelo funcionário, seja necessidade técnica ou comportamental, pois a responsabilidade maior está no cargo de liderança. Seguir critério rigoroso para demissão dos funcionários, principalmente os que não atendem as necessidades da empresa, não esperar a baixa de produção para demiti-lo. O critério para a escolha de qual funcionário será demitido deve ter a participação do líder de equipe levando em consideração os pontos alcançados na avaliação.

Os problemas encontrados nos elementos que envolvem o colaborador estão interferindo no modo como este se sente dentro da empresa, por estar interferindo na realização de seu trabalho. O preenchimento das lacunas citadas irá influenciar na

percepção deste colaborador por não encontrar dificuldades na realização de suas tarefas, fazendo com que ele se sinta num ambiente favorável, dessa maneira sentirá prazer na realização de seu trabalho. Aumentando o nível de satisfação do colaborador, gera-se um bom clima organizacional.

### **Considerações Finais**

O presente trabalho teve como objetivo apontar os fatores que afetam a satisfação dos colaboradores dentro de um ambiente organizacional onde há grande demanda e ‘apressuramento’, que podem afetar a qualidade dos produtos da empresa. E indicar melhorias para as adversidades encontradas, que assim possam reparar pontos que causam desgosto aos colaboradores, melhorando a qualidade do produto e obtendo melhores resultados.

Como sugestão de estudos futuros, ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo de múltiplo caso, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

Analizou-se que a percepção dos funcionários é diretamente influenciada pelos fatores que os cercam, esses fatores podem estar relacionados com as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, se estas necessidades estiverem provocando descontentamento logo causará a insatisfação do colaborador, ao contrário, se o ambiente estiver favorável o colaborador estará satisfeito, e conseqüentemente gerará um bom clima organizacional, porém para isso é necessário que a empresa esteja engajada em compreender o sentimento de seu colaborador, que por sua vez sentirá prazer na realização de seu trabalho.

Notou-se a necessidade de intensificar a atenção dada aos seus funcionários, alinhando os objetivos dos colaboradores aos objetivos da empresa, para valorizar o capital humano existente, e perceber sua importância, não tratando apenas como uma mão de obra, mas como uma fonte de ideias, que trarão o crescimento da empresa, caracterizando uma dependência mutua, onde a empresa precisa do colaborador e o colaborador precisa da empresa.

A contribuição mais relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao sentimento do colaborador dentro do ambiente de trabalho, para que este busque o aprimoramento de

seu trabalho e crescimento na organização. São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os resultados serão percebidos na agilidade da produção, bem como redução de conflitos, aumento do grau de cooperação entre os funcionários (trabalho em time), utilização de maior nível da capacidade de produção do funcionário, diminuição das falhas e credibilidade do colaborador junto à empresa. O nível de satisfação poderá ser demonstrado através de resultados obtidos pela pesquisa de satisfação que abordará todos os fatores que englobam a empresa.

Ressalta-se ainda que um fato limitador para este estudo foi que inicialmente seria realizado uma pesquisa com o líder e supervisor do setor avaliado, para compreender qual era a percepção destes a respeito do clima organizacional percebido no setor entrevistado.

Conclui-se que a importância do clima organizacional positivo gera uma boa imagem da empresa que além de atrair grandes talentos retém os já existentes na empresa, incide nos resultados organizacionais e está diretamente ligado não só à produtividade, mas também à segurança sentida pelos funcionários, qualidade dos produtos e melhora das relações humanas no trabalho, que, por fim, evitam uma série de prejuízos à empresa.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar que a abertura para sugestões, a atenção à saúde e bem estar do colaborador, e a transparência nas informações são métodos utilizados em uma empresa multinacional para obter um melhor desempenho de seus colaboradores, abrindo espaço para futuras pesquisas.

## **Referências**

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 89-94, may 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Thereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição especial

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 31, p. 112-128, jul./set. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. p. 65-107.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, São Paulo, n. 39, p. 81-115, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://web.unifil.br>>. Acesso em: 17 abr. 2015

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso**. Paraná: Wagner Luiz Marques, 2008.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MERRIAM, Webster. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. São Paulo: IESDE, 2012.

RYNES, Sara; GEPHART Jr, Robert. From the editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

ROSSO, Fabrízio. **Gestão ou indigestão de pessoas: manual de sobrevivência para recursos humanos na área da saúde**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, n. 10, p. 48-60, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http:// proseg.co/media/](http://proseg.co/media/)>. Acesso em: 22 abr. 2015.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Washington: Sage Publications Inc., 1989.