

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL: construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional

MARIANA DE SOUZA PRADO¹
ERICA CARDOSO²

RESUMO

Diversos estudos apontam que avaliar o clima organizacional dentro das organizações tornou-se um fator indispensável para se obter resultados positivos, além de ser uma estratégia na gestão de pessoas. Sendo assim, este artigo teve por objetivo analisar o clima organizacional de uma organização, além de identificar seus pontos fortes e fracos, favorecendo assim, a obtenção de resultados positivos em decorrência da existência de um clima favorável dentro do ambiente organizacional. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da qual se obteve os resultados analisados. Os resultados obtidos não apontaram diferenças estatisticamente significativas entre os participantes satisfeitos e os participantes insatisfeitos. Diante disso, conclui-se que o comprometimento da liderança na manutenção do clima organizacional no sentido de influenciar o comprometimento e a motivação dos colaboradores são estratégias fundamentais para aumento da satisfação e da produtividade, além de gerar ganhos recíprocos entre os colaboradores e a organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Pesquisa de Clima. Gestão de Pessoas. Resultados.

¹ Acadêmica do 10º período de Psicologia da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema.

² Mestre docente da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema.

THE IMPORTANCE OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: construction and application of an organizational climate measurement instrument

ABSTRACT

Several studies have pointed out that evaluating the organizational climate within organizations has become an indispensable factor to obtain positive results, in addition to being a strategy in people management. Thus, this article aimed to analyze the organizational climate of an organization, in addition to identifying its strengths and weaknesses, thus favoring the achievement of positive results as a result of the existence of a favorable climate within the organizational environment. To this end, a field research was carried out, through which the analyzed results were obtained. The results obtained did not show statistically significant differences between satisfied and dissatisfied participants. Therefore, it is concluded that the commitment of the leadership in maintaining the organizational climate in order to influence the commitment and motivation of employees are fundamental strategies to increase satisfaction and productivity, in addition to generating reciprocal gains between employees and the organization.

Keywords: *Organizational Climate. Climate research. People management. Results.*

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos o departamento de recursos humanos, ou simplesmente RH, vem ganhando importância dentro das organizações, pois seu papel deixou de ser somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores, e passou a compreender todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia (AVELINO; JARDIM NETO, 2019).

Diante disso, o setor de recursos humanos passou a se responsabilizar pela organização, planejamento, desenvolvimento e coordenação de pessoas, bem como pelo domínio de ferramentas capazes de favorecer o desempenho eficiente de todos os colaboradores, de tal modo, que os colaboradores passaram a ser vistos como recursos vivos, inteligentes e fundamentais para as organizações frente aos possíveis desafios (AVELINO; JARDIM NETO, 2019).

Neste contexto, destaca-se o clima organizacional, que segundo Chiavenato (1997) pode ser definido como aquele capaz de trazer benefícios para a organização, onde o colaborador tem total liberdade para se expressar, expondo suas ideias. Para Avelino e Jardim Neto (2019) outro grande diferencial também é o espírito de equipe, onde a consciência de cada um prevalece, sabendo que unidos eles são mais fortes, superando os obstáculos que vierem a surgir.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos no início dos anos de 1960, norteados pela teoria behaviorista, conciliando a humanização às melhorias na produção (ANGELOCCI; BUSNARDO, 2020). As autoras destacam que a partir deste momento, gradativamente as organizações passaram a se preocupar com as expectativas de seus colaboradores no que se refere ao ambiente de trabalho e como ela afetava a produtividade e a eficiência, não só em suas áreas de trabalho, mas também, na empresa como um todo.

Segundo Maximiano (1997, p. 168) o clima organizacional pode ser definido como a interpretação dos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Sendo assim, Franqueta e Sá (2017) ressaltam que o efetivo

estudo do clima organizacional é de extrema importância para se compreender se as práticas administrativas da organização propiciam ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Para Angelocci e Busnardo (2020, apud Toro, 1992), o clima organizacional 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.

As autoras destacam ainda, que a satisfação dos empregados pode ser vista e entendida através de suas atitudes dentro da empresa, uma vez que, pessoas com alto grau de satisfação demonstram de maneiras positivas sua satisfação como, por exemplo, ajudando e se dispondo da melhor forma para a empresa, enquanto pessoas insatisfeitas demonstram todo lado negativo, julgando e expondo a empresa da pior maneira possível.

Neste contexto Angelocci e Busnardo (2020) enfatizam que para que as empresas consigam proporcionar um maior grau de satisfação para seus empregados, estas devem analisar caso a caso, pois para se obter bons resultados, os responsáveis devem buscar, por meio de ótimas pesquisas, saber como anda o clima organizacional dentro da instituição corporativa, e por intermédio dessa pesquisa, os responsáveis entenderão o fato de seus trabalhadores estarem satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa.

De acordo com Chiavenato (1999):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Sendo assim, é extremamente importante para o gestor, conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores, pois eles fazem parte da empresa (AVELINO;

JARDIM NETO, 2019). Para os autores, funcionários com alto nível de satisfação produzem mais e são melhores funcionários, portanto, conhecer quais são as perspectivas de carreira de cada um, permite ao gestor sempre buscar o melhor de cada funcionário.

Com base na importância do estudo voltado ao clima organizacional nas empresas, o desenvolvimento da presente pesquisa, que envolveu a observação participante, teve por objetivo analisar o clima organizacional de uma organização, além de identificar seus pontos fortes e fracos, favorecendo assim, a obtenção de resultados positivos em decorrência da existência de um clima favorável dentro do ambiente organizacional.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1997) o clima organizacional é um agrupamento de propriedades que podem ser mensuráveis em um ambiente de trabalho e trata-se de um indicador de satisfação dos membros que compõe a equipe de trabalho de uma organização. Já para França *et al.* (2017), o que titulamos de clima organizacional é o conjunto dos vários sentimentos vivenciados pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho.

Avelino e Jardim Neto (2019) ressaltam que o clima organizacional, por se tratar de uma reprodução do ambiente e do clima da empresa, são responsáveis por gerar interação entre as pessoas, satisfação no ambiente de trabalho e alguns comportamentos que geram rotatividade e absenteísmo.

As autoras reforçam que o clima organizacional pode ser motivado por quatro fatores: 1) resistência às mudanças (rotina de trabalho é alterada por outra mais eficiente); 2) estresse (tem sua origem tanto de fatores organizacionais, como de pessoas, envolvendo o relacionamento entre o colaborador e outros indivíduos da empresa); 3) liderança (ter um bom líder é fundamental para se tocar positivamente os colaboradores); e 4) motivando o maior número de funcionários (ter uma equipe motivada viabiliza alcançar os objetivos que forem estabelecidos pela empresa).

Para as autoras, para que uma empresa esteja habilitada a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial, é fundamental que a empresa conquiste um clima organizacional positivo, estabelecendo assim uma base sólida para empreender num caminho de crescimento sustentado. Sendo assim, é possível perceber que o clima organizacional tem grande influência dentro da empresa, devido a isso é muito importante que ocorra um bom relacionamento entre os participantes da organização (AVELINO; JARDIM NETO, 2019).

2. POR QUE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?

O Clima Organizacional tem sido considerado como um fator de grande destaque para a gestão organizacional, especialmente após as frequentes mudanças do processo de globalização e internacionalização das organizações, onde, administrar o clima organizacional se tornou uma estratégia, principalmente para as organizações que se julgam cautelosas em relação a gestão da qualidade, uma vez que, não se é possível obter qualidade nos produtos ou serviços se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os executa (LOZANO; MILANI; RODRIGUES; JARDIM NETO, 2018).

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”.

Para Angelocci e Busnardo (2020) diversos fatores comprovam que é fundamental se avaliar o clima organizacional, tais como:

Quadro 1: Fatores importantes para se avaliar o Clima Organizacional

FATORES IMPORTANTES PARA SE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL
Porque ele pode afetar o comportamento das pessoas (positiva ou negativamente).
Pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e manter talentos.

<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>
<p>Porque o clima é mais perceptível que as fontes que os originaram.</p>
<p>Porque as pessoas e as organizações variam constantemente.</p>

Fonte: Angelocci e Busnardo (2020).

Segundo Chiavenato (2010) fez-se extremamente importante para as grandes empresas tornar o ambiente de trabalho um local agradável na busca de melhorar sua produtividade e favorecer o relacionamento interpessoal ao reduzir doenças, acidentes e rotatividade de pessoal. Angelocci e Busnardo (2020) destacam que ao se cuidar individualmente das diferenças existentes entre as pessoas em um determinado clima, isso terá grande influência sobre a vida em equipe, inclusive no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, na produtividade e nos processos de comunicação.

Diante do acima exposto, a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada como a melhor ferramenta para se medir o clima organizacional de uma empresa, sendo, portanto, considerada o meio mais eficaz para se compreender o que os funcionários querem, esperam e por que continuam na empresa (ANGELOCCI; BUSNARDO, 2020).

3. CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL

Avelino e Jardim Neto (2019) destacam que é de suma importância não se confundir cultura organizacional com clima organizacional, sendo indispensável e recomendável a definição de ambos os conceitos. Para os autores, a cultura

organizacional refere-se ao conjunto de valores próprios de uma organização que definem seus comportamentos e atitudes, além de direcionar as decisões da empresa.

Isso posto, pode-se concluir que a cultura organizacional impacta diretamente no desempenho dos membros da organização, representando seu comportamento, sua personalidade e sua mentalidade, ou seja, a cultura organizacional é um fator de reconhecimento das empresas, individualizando assim, uma organização, perante as outras (AVELINO; JARDIM NETO, 2019 apud CHIAVENATO, 2010).

4. FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano é o grande responsável pela ascendência de organizações bem-sucedidas, o que reforça ainda mais a importância do fator humano na era da informação, além de corroborar com a premissa de que o maior diferencial e principal vantagem competitiva das empresas são conquistados por meio das pessoas que nelas trabalham.

Para o autor,

“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”.

Para Avelino e Jardim Neto (2019) o capital humano é desenvolvido quando o tempo e talento das pessoas são aplicados em atividades que gerem inovação e faça com que se movimentem, otimizando assim, seu tempo com atividades que resultem em melhores resultados para si e para a organização.

O modo como as pessoas se comportam nas organizações, a maneira como tomam decisões, agem, trabalham, cuidam dos clientes, variam constantemente, e tais variações, dependem diretamente das políticas e diretrizes estabelecidas pelas organizações sobre como lidar com as pessoas em suas atividades (ANGELOCCI; BUSNARDO, 2020).

Angelocci e Busnardo (2020) destacam que as pessoas necessitam de atenção e constante acompanhamento, pois estão sujeitas a variados tipos de problemas, além de enfrentarem diariamente diversas situações internas e externas, como: problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e outros. Para os autores, esses problemas podem afetar o desempenho, e enquanto algumas pessoas conseguem lidar com esses problemas sozinhas, outras não conseguem, o que os tornam funcionários problemáticos, sendo assim, é importante que a organização motive e dê a devida assistência aos funcionários.

5. ESTRESSE, ANSIEDADE E DEPRESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente é muito comum se ouvir falar sobre colaboradores que foram acometidos por doenças psicológicas decorrentes de excesso de horas de trabalho, de antagonismos entre superiores e subordinados, da disputa entre funcionários, do individualismo, da ausência de estrutura organizacional, da pressão excessiva, da falta de comunicação, entre outros motivos, que podem levar os colaboradores ao afastamento temporário, repetitivo e até mesmo definitivo (MOTTA *et al.*, 2019).

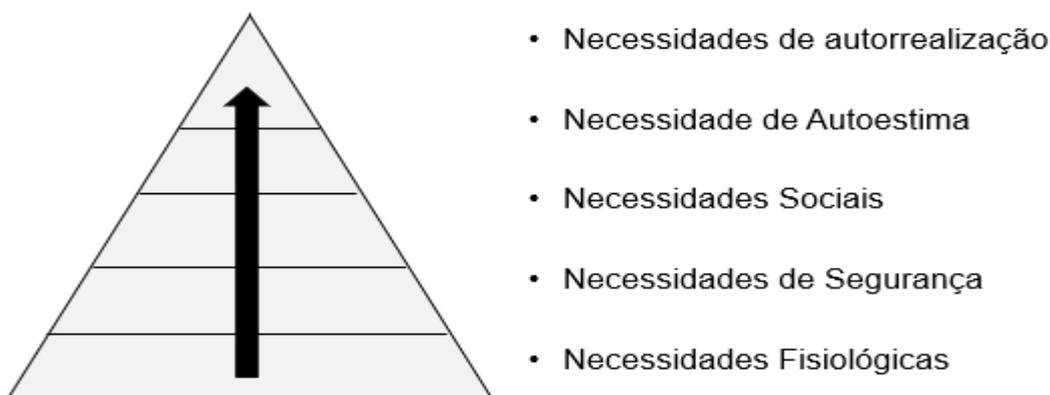
Motta *et al.* (2019) destacam que algumas dessas doenças são o estresse, a ansiedade e a depressão, consideradas formas de transtornos mentais, podem ocorrer em qualquer faixa etária, prejudicar a produtividade, interromper a carreira, além de desestabilizar a vida pessoal do colaborador enquanto sujeito. Neste sentido, Justino e Rodrigues (2019) destacam que a queda de produção acaba sendo inevitável acarretando prejuízos para a empresa.

Avelino e Jardim Neto (2019) ressaltam que o estresse, a ansiedade e a depressão impactam no clima dentro das empresas, uma vez que esses problemas não são escolha das pessoas, mas sim dificuldades que elas encontram ao longo da vida, isso posto, é fundamental que o colaborador receba apoio dentro da empresa, sendo ouvido e tratado e não sendo desligado, o que prejudicaria muito a situação.

6. CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

Angelocci e Busnardo (2020) ressaltam que existem várias teorias que explicam a motivação, dentre elas, destaca-se com maior relevância, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1971). Nesta teoria, Maslow (2017) afirma que existe uma hierarquia entre as necessidades que são compostas pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização e que, caso algumas das necessidades da base não sejam atingidas não será possível chegar ao topo.

Figura 1: Pirâmide de Maslow.



Fonte: própria autora

Já para Katzell e Thompson (1990 apud Angelocci e Busnardo, 2020) existem dois conjuntos de teorias motivacionais, as teorias exógenas e as teorias endógenas. A primeira compreende às teorias relacionadas aos aspectos motivadores do trabalho e têm como objetivo os aspectos do trabalho com o propósito de valorizar e estimular a pessoa no trabalho, e a segunda, está voltada às teorias relacionadas com as motivações pessoais que exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado (ANGELOCCI; BUSNARDO, 2020).

Vale destacar que a palavra motivação é originária do latim *motivus*, *movere* que significa mover, e que em seu sentido original, indica o processo pelo qual o

comportamento humano é estimulado (AVELINO; JARDIM NETO, 2019). Já para Chiavenato (1992) as pessoas são motivadas por uma força interior ou exterior, respectivamente chamadas de motivação intrínseca, onde a motivação vem do interior da pessoa e o indivíduo acredita em si próprio, e motivação extrínseca que está relacionada ao ambiente, onde o que ocorre na sua vida influencia em sua motivação (AVELINO; JARDIM NETO, 2019).

Os autores destacam que a motivação dentro das organizações influencia diretamente no desempenho do colaborador, pois quanto maior sua motivação, maior sua eficiência, e que para manter os funcionários satisfeitos e com bom desempenho não basta apenas oferecer bom salário e benefícios, pois hoje em dia, os colaboradores buscam por respeito, confiança, plano de carreira, segurança, ambiente saudável, autonomia, entre outros aspectos, garantindo assim, aumento na sua produtividade, maior lealdade à empresa e grandes benefícios para a mesma.

Isso posto, pode-se concluir que a motivação de um colaborador está relacionada com a sua expectativa de crescimento profissional, pois se existem chances de crescimento e recompensa, o colaborador trabalha com maior nível de motivação, independentemente do tempo que levará essa recompensa, sendo assim, é importante que o colaborador esteja satisfeito no ambiente de trabalho, pois o mesmo se sentirá mais engajado, refletindo no aumento de seu desempenho, trazendo benefícios para a organização (AVELINO; JARDIM NETO, 2019).

7. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi de caráter transversal, do tipo descritiva e quantitativa. Para a elaboração desta pesquisa, utilizou-se a pesquisa documental, bem como pesquisas bibliográficas que tiveram como foco o estudo do clima organizacional. A pesquisa bibliográfica está baseada em estudos de autores como Idalberto Chiavenato, Ana Paula Lima Avelino, Carina Garcia Lozano, Antônio César Amaru Maximiano entre outros, que elaboraram estudos pertinentes ao assunto.

Para a coleta dos dados, primeiramente, foram realizados estudos bibliográficos a fim de compreender o conceito de clima organizacional, bem como conhecer sua importância e vantagens para as empresas e empregados. No segundo momento, o questionário ‘Pesquisa de Clima Organizacional – PCO’, foi desenvolvido em acordo com os principais fatores do clima organizacional, que segundo Chiavenato (2003, p. 540) e Siqueira (2009, p. 33) são: (1) Estrutura Organizacional (2) Apoio da chefia e da organização, (3) Conforto Físico, (4) Recompensas, (5) Calor e Apoio / Controle / Pressão e (6) Conflito / Coesão entre colegas. Tais fatores nortearam a elaboração das questões do questionário que foram devidamente analisadas e aprovadas por uma banca examinadora composta por 03 professores mestres e doutores.

A delimitação da amostra foi constituída por 29 colaboradores, sendo 28 do sexo masculino e 01 do sexo feminino. Dos colaboradores entrevistados 24 são colaboradores que trabalham em regime de contratação efetiva e 05 são colaboradores que trabalham em regime de contratação temporária.

A metodologia foi operacionalizada por meio da aplicação *on-line* do questionário, composto por duas partes. A primeira visava coletar dados pessoais e profissionais dos respondentes, compreendendo: sexo; idade; escolaridade; regime de contratação; tempo total de serviço; setor de trabalho (produtivo ou administrativo). A segunda parte do questionário, continha 59 questões relacionadas ao clima organizacional, conforme proposto no Quadro 2.

Quadro 2: Fatores, definições e itens do questionário “Pesquisa de Clima Organizacional – PCO”.

Fatores	Definições	Itens
Estrutura Organizacional	Impõe limites ou liberdade de ações através de ordens, regras, regulamentos, procedimentos, estratégias, missão, visão e valores. Quanto melhor for a estrutura, melhor será o clima.	de 1 a 10
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecidos aos colaboradores no desempenho diário de suas atividades laborais. Quanto mais apoio, melhor será o clima.	de 11 a 17

Conforto Físico	Ambiente físico, conforto e segurança proporcionados pela empresa aos colaboradores. Quanto melhores forem as condições de trabalho, melhor será o clima.	de 18 a 30
Recompensa	Diversas formas de incentivo para estimular resultados, premiar qualidade, produtividade, esforço e desempenho dos colaboradores. Quanto mais estimular e recompensar, melhor será o clima.	de 31 a 36
Controle / Pressão / Conflito	Controle e pressão exercidos pela empresa e seus supervisores sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores através de procedimentos para evitar choques de opiniões, ao invés de incentivar diferentes pontos de vista e administrar os conflitos. Quanto mais incentivos a diferentes pontos de vista, melhor será o clima.	de 37 a 48
Calor e Apoio / Coesão entre colegas	Apoio a iniciativa pessoal e grupal, a união, a criação de vínculos e a colaboração entre colegas. Quanto mais caloroso, melhor será o clima.	de 49 a 59

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (1997) e Siqueira (2009).

A escala de mensuração utilizada foi a Escala Likert de cinco pontos, cujos extremos caracterizam situações opostas em relação a cada situação avaliada, cabendo aos respondentes atribuírem um grau de concordância a cada situação, onde quanto maior for o grau de concordância, maior será o nível de satisfação. A pesquisa foi aplicada no mês de maio/2021 sem que houvesse qualquer identificação dos colaboradores.

8. RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa não apontaram diferenças estatisticamente significativas entre os participantes satisfeitos e os participantes insatisfeitos. Conforme apresentado na Tabela 1, as maiores médias dos participantes se deram nos fatores Conforto Físico e Calor e Apoio/Coessão entre colegas. Por outro lado, as menores médias foram nos fatores Recompensa e Estrutura Organizacional.

Tabela 1. Médias e Desvios-Padrão dos fatores do questionário “Pesquisa de Clima Organizacional – PCO”.

Fatores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Conforto físico	2,00	5,00	3,76	0,80
Calor e Apoio/ Coesão entre colegas	2,45	4,64	3,67	0,60
Apoio da Chefia e Organização	1,29	5,00	3,60	0,91
Controle, pressão, conflito	2,75	4,25	3,41	0,38
Estrutura Organizacional	1,80	4,40	3,39	0,81
Recompensa	1,00	4,67	2,70	0,96
Total	2,17	4,60	3,54	0,64

Quanto à idade, os participantes foram divididos em três grupos. O primeiro foi composto por aqueles que tinham entre 18 e 25 anos (G1), o segundo por participantes com idades entre 26 e 30 anos e o terceiro grupo por participantes com 31 anos ou mais. A ANOVA não indicou diferença estatisticamente significativa nos fatores. Entretanto, foi possível identificar que os participantes do G1 apresentaram médias mais altas em todos os fatores do PCO. Os dados estão expostos na Tabela 2.

Tabela 2. Médias dos participantes quanto a faixa etária.

Fatores	Idade	N	Média
Estrutura Organizacional	26 a 30 anos	8	3,1125
	31 anos ou mais	12	3,4250
	18 a 25 anos	9	3,5889
Apoio da Chefia e Organização	26 a 30 anos	8	3,3214
	31 anos ou mais	12	3,5000
	18 a 25 anos	9	3,9841
Conforto Físico	26 a 30 anos	8	3,5962
	31 anos ou mais	12	3,6538
	18 a 25 anos	9	4,0513
Recompensa	26 a 30 anos	8	2,4167

	31 anos ou mais	12	2,6944
	18 a 25 anos	9	2,9444
Controle, Pressão, Conflito	26 a 30 anos	12	3,3056
	31 anos ou mais	8	3,4063
	18 a 25 anos	9	3,5463
Calor e Apoio/ Coesão entre colegas	26 a 30 anos	12	3,5152
	31 anos ou mais	8	3,6818
	18 a 25 anos	9	3,8586
Total	26 a 30 anos	8	3,3966
	31 anos ou mais	12	3,4612
	18 a 25 anos	9	3,7778

Na Tabela 3, são expostos os dados referentes à escolaridade. Os participantes foram agrupados em dois grupos, sendo os que tinham até o ensino fundamental e os que tinham o ensino médio ou superior. O teste *t* não indicou diferenças estatisticamente significativas. Os participantes que tinham até o ensino fundamental apresentaram maiores médias em todos os fatores, exceto no fator Calor e Apoio / Coesão entre colegas.

Tabela 3. Médias dos participantes quanto a escolaridade.

Fatores	Escolaridade	N	Média
Estrutura Organizacional	Ensino Fundamental	10	3,6300
	Ensino Médio ou Superior	19	3,2632
Apoio da Chefia e Organização	Ensino Fundamental	10	3,6857
	Ensino Médio ou Superior	19	3,5564
Conforto físico	Ensino Fundamental	10	3,7692
	Ensino Médio ou Superior	19	3,7571
Recompensa	Ensino Fundamental	10	2,8333
	Ensino Médio ou Superior	19	2,6228
Controle, Pressão, Conflito	Ensino Fundamental	10	3,4500
	Ensino Médio ou Superior	19	3,3860
Calor e Apoio / Coesão entre colegas	Ensino Fundamental	10	3,6364
	Ensino Médio ou Superior	19	3,6842
Total	Ensino Fundamental	10	3,6121
	Ensino Médio ou Superior	19	3,5045

Em relação ao tempo de trabalho (Tabela 4), os participantes foram divididos em três grupos, a saber: entre 4 e 12 meses de trabalho (G1); mais de 12 meses de trabalho (G2); três meses ou menos de trabalho (G3). A ANOVA não indicou diferença estatisticamente significativa nos fatores. Os participantes do G2 apresentaram maiores médias em todos os fatores do PCO.

Tabela 4. Médias dos participantes quanto ao tempo de trabalho.

Fatores	Tempo de Trabalho	N	Média
Estrutura Organizacional	De 4 a 12 meses	15	3,1200
	Menos de 3 meses	9	3,6667
	Mais de 12 meses	5	3,7000
Apoio da Chefia e Organização	De 4 a 12 meses	15	3,4476
	Menos de 3 meses	9	3,6825
	Mais de 12 meses	5	3,9143
Conforto Físico	De 4 a 12 meses	15	3,5744
	Menos de 3 meses	9	3,9573
	Mais de 12 meses	5	3,9692
Recompensa	De 4 a 12 meses	15	2,4000
	Menos de 3 meses	9	3,0000
	Mais de 12 meses	5	3,0333
Controle, Pressão, Conflito	De 4 a 12 meses	15	3,3056
	Menos de 3 meses	9	3,4063
	Mais de 12 meses	5	3,5463
Calor e Apoio/ Coesão entre colegas	De 4 a 12 meses	15	3,5030
	Menos de 3 meses	9	3,7273
	Mais de 12 meses	5	4,0545
Total	De 4 a 12 meses	15	3,3517
	Menos de 3 meses	9	3,6916
	Mais de 12 meses	5	3,8414

Quanto à área de trabalho, nos dados apresentados na Tabela 5, os participantes foram divididos em dois grupos, Administração e Produção. O teste *t* não indicou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Porém, vale destacar que os participantes do grupo Administração apresentaram maiores médias em 04 fatores (Estrutura Organizacional, Apoio da Chefia e Organização, Conforto físico e Calor e Apoio/Coesão entre colegas), enquanto os participantes do grupo

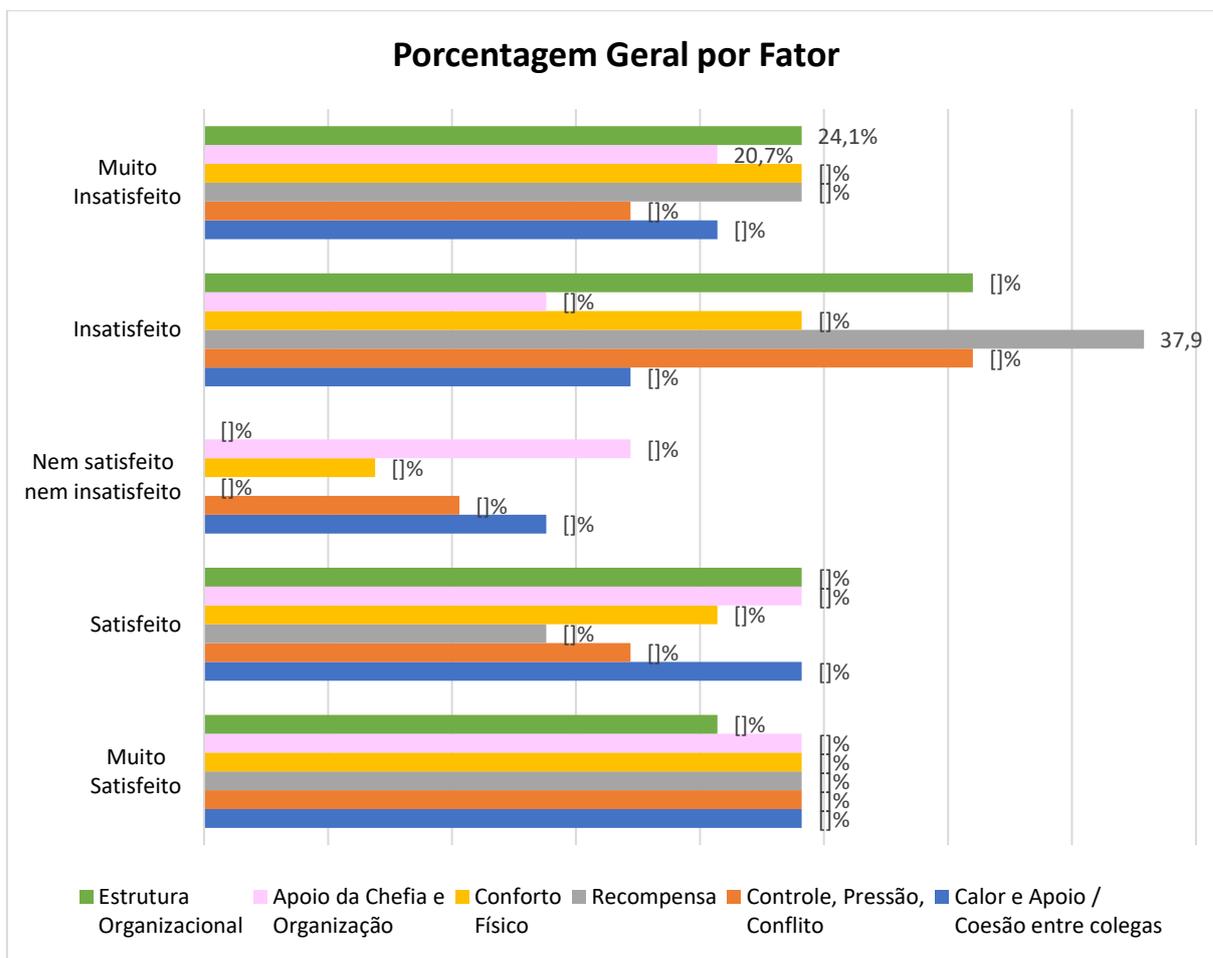
Produção apresentaram maiores médias em apenas dois fatores (Recompensas e Controle, Pressão, Conflito).

Tabela 5. Médias dos participantes quanto à área de trabalho.

Fatores	Área de Trabalho	N	Média
Estrutura Organizacional	Administração	6	3,4500
	Produção	23	3,3739
Apoio da Chefia e Organização	Administração	6	3,6667
	Produção	23	3,5839
Conforto físico	Administração	6	3,8846
	Produção	23	3,7291
Recompensa	Administração	6	2,5556
	Produção	23	2,7319
Controle, Pressão, Conflito	Administração	6	3,3750
	Produção	23	3,4167
Calor e Apoio / Coesão entre colegas	Administração	6	3,9242
	Produção	23	3,6008
Total	Administração	6	3,6149
	Produção	23	3,5225

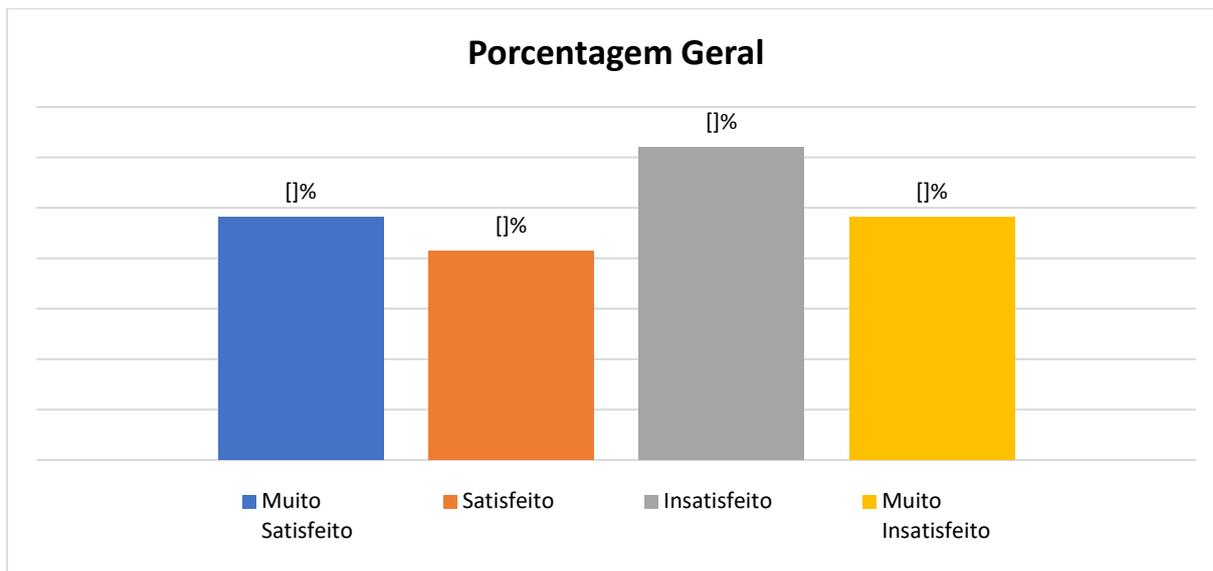
O Gráfico 1 apresenta as porcentagens de satisfação e insatisfação de cada fator analisado. Nele, podemos observar maiores índices de insatisfação nos fatores Controle, Pressão e Conflito, Estrutura Organizacional e Recompensa.

Gráfico 1 – Porcentagem Geral por Fator



O Gráfico 2, apresenta as porcentagens de satisfação e insatisfação geral, destacando-se a porcentagem de insatisfação de todos os participantes.

Gráfico 2 – Porcentagem Geral



9. DISCUSSÃO

A pesquisa realizada valida a necessidade de se manter um clima organizacional positivo dentro das organizações, destacando-se, como fatores essenciais para a manutenção de um clima positivo, o planejamento, o desenvolvimento e a coordenação de pessoas, bem como a utilização de ferramentas capazes de favorecer o desempenho de todos os colaboradores.

Sendo assim, o resultado da pesquisa, favoreceu a identificação de possíveis questões capazes de afetar a motivação da força de trabalho, além de apontar fatores que apresentam oportunidades de melhorias e que possuem influência direta na satisfação dos colaboradores, destacando-se os fatores Controle, Pressão e Conflito, Estrutura Organizacional e Recompensa, como alguns dos fatores que merecem especial atenção da gestão.

A Figura 2 apresenta sugestões de melhorias para atenuar os índices de insatisfação encontrados no âmbito deste estudo.

Figura 2: Sugestões de melhorias.

Estrutura Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização anual de Pesquisa de Clima Organizacional; 2. Definição e apresentação do planejamento estratégico; 3. Deixar claro as metas e os objetivos para o ano vigente; 4. TV fechada no refeitório divulgando missão, visão e valores, além das metas e objetivos da empresa; 5. Plano de Carreira / Recrutamento Interno; 6. Programa de Cargos e Salários; 7. Programa de desenvolvimento de líderes; 8. Treinamento voltado à gestão de pessoas; 9. Avaliação Pré Demissão: antes de qualquer demissão, verificar a possibilidade de reaproveitar o colaborador em outra área.
Apoio da chefia e da organização
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de incentivo a profissionalização; 2. Treinamentos específicos e capacitação profissional; 3. Maior participação dos gestores nas atividades internas, para que conheçam melhor as competências técnicas da equipe; 4. Rever a quantidade de colaboradores para os setores sobrecarregados; 5. Aperfeiçoar feedbacks (pode ser coletivo ou individual, mas deve ser frequente); 6. Delegar responsabilidades; 7. Demonstração de apreço pelos membros da equipe (conheça suas ambições, o que mais os incomoda, suas preferências, seu nível de comprometimento com a empresa, suas competências, suas metas profissionais e pessoais).
Conforto Físico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reestruturação do Restaurante; 2. Melhorias em postos de trabalho; 3. Investimento em máquinas, equipamentos e ferramentas; 4. Investimento em segurança.
Recompensa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convênio Médico; 2. Cesta básica e cesta higiene; 3. Prêmio Assiduidade; 4. Salário extra nas férias (valor pré-determinado e vinculado a resultados); 5. Day Off de aniversário; 6. Café especial um dia de cada mês; 7. Almoço especial em datas comemorativas; 8. Kit maternidade para todos os funcionários; 9. Premiação em dinheiro por tempo de casa, pago a cada 04 anos;

10. Participação nos Lucros e Resultados (PLR).
Controle / Pressão / Conflito
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comissão de colaboradores para abordar melhorias e políticas da empresa; 2. Envolver os líderes nas tomadas de decisões; 3. Estimular a comunicação (incentivar os setores a manter um diálogo eficiente para evitar ruídos ou inconsistências de informações entre os colaboradores). 4. Caixa de Sugestões e Reclamações.
Calor e Apoio / Coesão entre colegas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular o espírito de equipe; 2. Gerar confiança entre os colaboradores (quanto mais seguros se sentirem, mais eles se tornaram criativos, inovadores e abertos a novas ideias); 3. <i>Job Rotation</i> (atuação em outro setor, por um dia, a cada dois meses); 4. Promoção de encontros fora do horário de trabalho (ex.: jogo de futebol); 5. Confraternização; 6. Criação de Grêmio.

Faz-se necessário ressaltar que investimentos relacionados a capacitação e profissionalização elevam as condições técnicas da força de trabalho, ampliando a qualidade na prestação de serviços da organização, assim como investimentos voltados para melhoria de benefícios tendem a elevar, de maneira positiva, a qualidade de vida dos colaboradores, favorecendo a produtividade de suas atividades (FRANQUETA; SÁ, 2017). Portanto, para os autores, “essa relação de causa e efeito entre profissionais qualificados e satisfeitos favorece o resultado positivo prático ligado à melhoria de competitividade organizacional da empresa frente ao mercado”.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado nesta pesquisa acadêmica, o objetivo de se analisar o clima organizacional de uma organização, foi atingido. A literatura destaca que uma das maneiras de se reter profissionais é investindo na manutenção positiva do clima organizacional. Para isso, é necessário que a organização invista em qualidade de vida, programas de motivação, remuneração estratégica, programas de benefícios, etc. Essas e outras políticas devem ser implementadas e mantidas para que os

funcionários se sintam satisfeitos, o que irá influenciar diretamente no alcance dos resultados, metas e objetivos da organização.

Após análise dos dados coletados, verificou-se a necessidade de se implementar ações de melhoria, com a finalidade de atender às necessidades sociais, psicológicas e profissionais de seus colaboradores. Os resultados obtidos revelaram que algumas dimensões do clima organizacional, como Controle, Pressão e Conflito, Estrutura Organizacional e Recompensa, são, atualmente, os pontos críticos da organização analisada.

Nos resultados da pesquisa, também pôde-se observar a disparidade entre idade e tempo de trabalho, pois quanto menor a idade dos respondentes, maiores foram os índices de satisfação, assim como, quanto maior o tempo de trabalho, maiores os índices de satisfação entre os respondentes. Esses dados merecem ser melhor investigados, porque criam uma incongruência para a empresa. Em outros termos, a empresa poderá investir em recrutamento externo ou no recrutamento interno. Na primeira ela investirá em manter os colaboradores, e logicamente eles se desenvolvem, mas também envelhecem na empresa ou ela apoia os jovens talentos, porém, isso implicará na renovação constante de seu quadro.

Outro ponto relevante a ser considerado ao se analisar os resultados, é que à época da pesquisa, devido a reestruturação de determinado setor, ocorreu a demissão simultânea de 17 colaboradores, fato esse, que pode ter afetado as respostas de alguns dos respondentes.

Deve-se ainda considerar, que a presente pesquisa foi realizada em um período complexo para as pessoas em todo o mundo devido ao surgimento da pandemia do coronavírus, também chamada de COVID-19. Período esse, em que os colaboradores tiveram que se manter distantes de seus colegas de trabalho e do ambiente organizacional, fazendo com que todos se remodelassem para sobreviver diante de tal situação.

Por fim, esta pesquisa não se esgota nas considerações apontadas, dado que atualmente vivemos em um fluxo cada vez mais veloz de informações. Nesse contexto, a gestão organizacional deve conter como parte de sua estratégia o

acompanhamento das percepções de seus colaboradores, visto que um bom clima organizacional terá impacto positivo junto aos funcionários na obtenção dos resultados da organização. Sendo assim, conclui-se que o comprometimento da liderança na manutenção do clima organizacional no sentido de influenciar o comprometimento e a motivação dos colaboradores são estratégias fundamentais para aumento da satisfação e da produtividade, além de gerar ganhos recíprocos entre os colaboradores e a organização.

REFERENCIAS

- ANGELOCCI, Marina Ariento; BUSNARDO, Maria José Rebecca. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: QUESTÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO. **Revista São Luís Orione Online**, Araguaína-To, v. 2, n. 15, p. 1-11, dez. 2020.
- AVELINO, Ana Paula Lima; JARDIM NETO, Alvaro Costa. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO. In: **ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ECCAD)**, 2., 2019, p. 17-29.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6ª ed. – São Paulo: editora Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4. ed.: Elsevier Editora, 2003, 634 p.
- FRANQUETA, Tahinara Angelo; SÁ, Eliana Maria de Oliveira. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO. **Revista Facima Digital – Gestão**, Maceió, v. 2, p. 82-106, 2017.
- JUSTINO, Daiane de Souza; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS. In: **Encontro Científico de Ciências Administrativas (Eccad)**, [s. l], v. 2, n. 2, p. 31-49, 2019.
- LOZANO, Carina Garcia; MILANI, Letícia; RODRIGUES, Valdecir Cahoni; JARDIM NETO, Alvaro Costa. CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO ALCANCE DOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES. **Colloquium Socialis**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 507-512, 1 dez. 2018. Associação Prudentina de Educação e Cultura (APEC). <http://dx.doi.org/10.5747/cs.2018.v02.nesp2.s0328>.
- MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**.: www.bnpublishing.com, 2017. 24 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Marina Oliveira et al. ATUAÇÃO PREVENTIVA DO ESTRESSE E ANSIEDADE NAS ORGANIZAÇÕES. In.: **Encontro Científico de Ciências Administrativas (Eccad)**, v. 2, n. 2, p. 64-77, 2019.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**.: Artmed Editora, 2009. 344 p.