

## CLIMA ORGANIZACIONAL: FATOR QUE INFLUENCIA O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA<sup>1</sup>

LUIZ HENRIQUE MOCCI VITORETTE<sup>2</sup>

RICARDO DANTAS LOPES<sup>3</sup>

**RESUMO:** Considerando o valor atribuído ao capital humano dentro de qualquer organização, este artigo refere-se ao clima organizacional, que se apresenta como importante ferramenta para a obtenção de informações de como o funcionário percebe seu relacionamento com os colegas de trabalho, bem como com a própria empresa. O problema levantado nesta pesquisa é: Como o clima organizacional de determinada empresa influencia seus funcionários, positiva ou negativamente? Tem como objetivo geral analisar como o clima organizacional de uma empresa que atua no ramo de comercialização de móveis e eletrodomésticos influencia seus funcionários e objetivos específicos: conceituar o clima organizacional; conhecer aspectos relacionados ao clima organizacional e sua aplicabilidade; e investigar quais as variáveis que o determinam. A metodologia deste se deu por meio da pesquisa bibliográfica e também do estudo de caso na empresa Móveis Brasil, no qual se apresenta os resultados e discussões dos dados obtidos por meio de um questionário aplicado junto aos colaboradores da empresa em estudo e, por fim, apresenta-se a conclusão do pesquisador com o término da pesquisa. Os resultados comprovam que o clima organizacional da empresa em estudo está afetando de forma positiva a satisfação e motivação dos colaboradores. Conclui-se que o clima organizacional é um forte influenciador no desempenho do colaborador e na produtividade de toda organização, mais ainda, que um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, empresa e funcionários, pois implica em menos problemas, menos estresse, mais prazer em fazer parte da empresa e mais envolvimento com as atividades executadas.

**Palavras Chave:** Clima Organizacional. Motivação. Satisfação.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GT 3 na Semana Acadêmica Fatecie 2015.

<sup>2</sup> Graduando do curso de Administração da Faculdade do Noroeste Paranaense – FANP/UNIESP. E-mail: luigimocci\_75@hotmail.com.

<sup>3</sup> Graduado em Administração. Mestre em Engenharia de Produção e Professor do curso de Administração da FANP/UNIESP. E-mail: rdlopes@yahoo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com diversos autores, dentre eles Chiavenato (2004), as pessoas passam boa parte do seu tempo trabalhando nas organizações para alcançarem sua subsistência e seu sucesso pessoal. As organizações, por sua vez, precisam das pessoas para existir. Cada uma destas partes depende da outra e ambas se beneficiam. Por isso, a importância de um ambiente de trabalho de boa qualidade vem se evidenciando diante de uma atmosfera instável, onde lidar com pessoas e suas necessidades é uma tarefa de desafios e também de recompensas.

Há muito que o ambiente empresarial não se resume no controle das contas, assim, segundo Chiavenato (2004), a área de recursos humanos tem desenvolvido e aplicado estratégias que valorizam o trabalho humano e proporcionam ações que contribuem para o crescimento das organizações e satisfação de seus colaboradores, pois são as pessoas que movem as empresas. Portanto, é de grande valia saber a opinião dessas pessoas sobre o ambiente interno de trabalho porque, pessoas motivadas apresentam melhores resultados. E, neste contexto, é através da pesquisa do clima organizacional que se obtém dados para a construção de planos e ações objetivando melhorar o clima interno das organizações.

Por conseguinte, a escolha deste tema justifica-se pelo fato da pesquisa do clima organizacional apresentar-se como importante ferramenta para a aquisição de informações de como o funcionário percebe seu relacionamento com os colegas de trabalho, bem como com a própria empresa. Também por proporcionar para a organização melhorias na comunicação, no ambiente de trabalho, na percepção da imagem da mesma, na diminuição do índice de rotatividade, no aumento de produtividade entre outros.

Conseqüentemente o presente artigo apresenta como problemática da pesquisa a seguinte questão: De que forma o clima organizacional de determinada empresa influencia seus funcionários, positiva ou negativamente? O que nos remete ao objetivo geral do mesmo, que é analisar como o clima organizacional de uma empresa que atua no ramo de comercialização de móveis e eletrodomésticos influencia seus funcionários e aos objetivos específicos que são conceituar o clima organizacional; conhecer aspectos relacionados ao clima organizacional e sua aplicabilidade; e, investigar quais as variáveis que o determinam.

O desenvolvimento deste se deu por meio da pesquisa bibliográfica e também do estudo de caso, no qual se apresenta os resultados e análise dos dados obtidos através de um questionário aplicado junto aos colaboradores de uma empresa específica.

## 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Sabe-se que o capital humano, até o final do século XIX, na era da Revolução Industrial, não era valorizado, ou seja, segundo Chiavenato (2004), o homem era considerado uma extensão da máquina. No entanto, isso mudou e por meio de inúmeros estudos sobre a valorização do capital humano observa-se a preocupação com os colaboradores das organizações, com a motivação e também a satisfação dos mesmos.

Chiavenato (2004) escreve que o capital humano não depende apenas do talento do funcionário, pois a organização tem que lhe dar condições para alcançar resultados. Neste seguimento, Corrêa (2010) destaca que é necessário estudar o comportamento e também a produtividade de cada colaborador de uma empresa, com o propósito de conhecer as limitações e as possibilidades de desenvolvimento de cada um deles. Dessa maneira, observa-se que há muito tempo fala-se sobre clima organizacional, pois nele encontra-se a motivação, a satisfação do funcionário ou a ausência destas. Corrêa (2010) ainda destaca a necessidade de um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas sintam-se bem para desenvolver suas funções, sintam-se motivadas. É necessário um clima que influencie positivamente os colaboradores.

Sendo assim, de acordo com Campello e Oliveira (2008, p. 3) a palavra clima “origina-se do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores”.

Dada à importância do capital humano para as organizações, Maximiano (2006, p. 260) explica que todo o comportamento dos indivíduos que compõem tal capital dá origem ao clima organizacional, pois o clima organizacional constitui-se de “sentimentos que as pessoas compartilham com relação à organização e que afetam de forma positiva ou negativa sua

satisfação e motivação do trabalho”. Portanto, foi através da necessidade de ouvir os colaboradores que surgiu o estudo do clima organizacional.

Para definir clima organizacional Lima e Albano (2002, p. 35) registram que este é “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia” e que se origina dos elementos que compõem a cultura de cada organização, como suas políticas e seu estilo de gerenciar.

Chiavenato (2004, p. 50) escreve que este é “[...] o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”. O mesmo autor simplifica sua definição discorrendo que o clima organizacional “[...] é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho”.

Na opinião de Luz (2006) o clima organizacional se traduz nas diferentes percepções que os colaboradores têm no seu ambiente de trabalho, porque as pessoas possuem necessidades diferentes umas das outras. Assim, o autor explica que é importante entender que o clima organizacional proporciona satisfação ou frustração para os mesmos.

Para Maximiano (2003, p. 262) “estudar o clima e os mecanismos que afetam os sentimentos é a base para entender como uma organização e sua administração influenciam o interesse e o desempenho das pessoas”. Desta maneira, o autor citado também comenta que “o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. Seu conceito evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho”.

Diante do exposto, percebe-se que a análise do clima organizacional deve ser utilizada como ferramenta de medição do grau de satisfação dos colaboradores no trabalho.

Chiavenato (2009, p. 143) reforça que o clima de uma organização “é uma variável que influi diretamente na produtividade” e quando um funcionário está motivado, satisfeito com a empresa que trabalha, ele desempenha suas atividades com mais vontade e colabora para uma maior produtividade. O contrário também pode acontecer, quando um colaborador está desmotivado “o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.”, o que produz menor produtividade.

Na opinião de Luz (2006) as empresas que conseguem manter um bom clima organizacional são capazes de criar melhores condições de trabalho e gerar a integração de seus funcionários, assim isso gera qualidade, agilidade e rapidez em sua produção. Luz (2006,

p. 31) escreve que não é difícil perceber quando uma empresa mantém um clima organizacional apropriado, pois seus funcionários “[...] indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima”.

Existem diferentes fatores que determinam o clima organizacional. Chiavenato (2009) os reúne em seis dimensões, das quais o clima depende para ser definido como positivo ou não. São elas: a estrutura da organização, que afeta os sentimentos das pessoas; a responsabilidade que faz surgir o sentimento de ser seu próprio chefe; os riscos, que levam à enfrentar desafios; as recompensas aplicadas no caso de um trabalho bem feito; o calor e apoio que se traduz na ajuda mútua; e o conflito, que se apresenta nas diferentes opiniões. (CHIAVENATO, 2009, p. 145).

Diferentes ou não, Luz (2003) enfatiza que as variáveis mais importantes de clima organizacional são a gestão e remuneração, porque uma se refere à relação direta que se tem com a equipe de trabalho e a outra é o que mais tem impacto na satisfação do colaborador.

Os fatores citados definem a qualidade do ambiente que é sentido pelos colaboradores nas empresas, influenciando o desempenho dos mesmos. Por isso, investigar e estudar o clima no ambiente interno das organizações é muito importante, uma vez que, dele também depende a produtividade delas (CHIAVENATO, 2009).

Visto que a pesquisa do clima organizacional é importante, Kahale (2003, p. 1) explica que a mesma se realiza a partir da investigação das necessidades do ambiente interno e que seu objetivo é “mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações”.

Luz (2003), também escreve sobre a forma que a pesquisa de clima organizacional deve ser desempenhada, assim ressalta que, se executada de forma consciente, certamente fornece repostas que podem servir de base para as empresas identificarem possíveis falhas e são fundamentos para mudanças e adequação na melhoria do ambiente de trabalho em organizações que buscam eficiência e qualidade em seus produtos e serviços, pois permite identificar a maneira como cada colaborador sente em relação à organização.

Quanto como o colaborador se sente em relação à empresa que trabalha, Kahale (2003, p. 2) destaca que a pesquisa de clima organizacional “[...] eleva o índice de motivação de seus

funcionários”, pois eles “sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões”; e o resultado é que acreditam ainda mais na empresa em que atuam. Porém, para que isso ocorra, tem que mostrar os resultados aos colaboradores, oferecer soluções para os pontos críticos; até porque se nada for feito a este respeito, a relação dos colaboradores com a empresa fica prejudicada e aumenta a insatisfação.

Na opinião de Luz (2003, p. 42) a pesquisa de clima organizacional “quando bem sucedida proporciona um meio efetivo para melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando que os funcionários se sintam melhor no cumprimento de suas obrigações e estejam mais envolvidos com sua empresa”.

As técnicas utilizadas na pesquisa do clima organizacional também são importantes. Assim, Luz (2003) recomenda que tal pesquisa seja feita a cada dois anos e as técnicas utilizadas são o questionário, que é a mais usada, pois consegue atingir um maior número de participantes e seu custo é baixo; a entrevista ou ainda o painel de debate. Estas duas últimas requerem mais tempo e local apropriado.

Luz (2003) não limita a investigação do clima organizacional à pesquisa propriamente dita, apesar de considerá-la a mais completa. O autor escreve que há outras estratégias e oportunidades para avaliar o clima dentro da empresa, como por exemplo, contato direto dos gestores com seus subordinados através de reuniões; entrevista de desligamento; ouvidoria; programa de sugestões; café da manhã com o presidente; entre outros.

Os assuntos abordados numa pesquisa de clima organizacional, como Luz (2003) e Kahale (2003) escrevem, devem estar relacionados diretamente a satisfação do funcionário, como condições de trabalho, condições físicas do trabalho, liderança, carreira profissional, relações interpessoais, salário, benefícios, comunicação, imagem da empresa e outros.

Dubrin (2003) entre os itens abordados numa pesquisa de clima organizacional destaca a comunicação, pois entende que se a mesma for aberta, sem obstáculos, se torna um bom indicador de que a equipe é integrada e motivada para realizar um trabalho eficiente dentro da organização. E complementa afirmando que a interação entre o gestor e a equipe de trabalho se dá através da comunicação que é parte do cotidiano do grupo.

Já Bergamini (2006, p. 84), faz relevância ao relacionamento interpessoal dentro das empresas, citando que “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como

naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”. Portanto, se este relacionamento uns com os outros for positivo, o clima dentro da organização colabora para que se realize um trabalho com resultado final bastante eficaz.

A empresa que se preocupa em executar a pesquisa de clima organizacional, de acordo com Luz (2003) demonstra se importar com seus colaboradores, um dos seus principais capitais. As organizações entenderam que dependem do capital humano para sobreviverem.

## 2.1 Motivação

Perante o que foi descrito, vê-se que o clima organizacional de uma empresa está ligado diretamente à motivação de seus colaboradores como destacado por Chiavenato (2009) neste estudo. Portanto, julga-se importante abordar também sobre motivação, mesmo que seja uma breve explanação sobre o assunto.

Na opinião de Robbins (2000, p. 342) “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Especificamente falando em administração de empresas e em concordância com o autor acima citado, Dubrin (2003) escreve que um indivíduo motivado se traduz na pessoa com alto grau de disposição para realizar uma tarefa que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Luz (2003) é comum que as pessoas quando falam em motivação pensem em salário. Porém, ela não se limita à remuneração, e sim, encontra-se até em elogios sinceros, no reconhecimento do trabalho, no que faz o indivíduo se sentir satisfeito e feliz no local de trabalho e no desempenho da sua atividade, com o objetivo de alcançar qualidade e produtividade, elevando a performance da organização.

Segundo Maximiano (2007, p. 113) o fator motivação representa “[...] incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão. (...) é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa”. Já Chiavenato (2009, p. 121) escreve que “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Chiavenato (2009, p. 123) explica que a motivação humana é diretamente originária das diferentes necessidades de cada indivíduo. Portanto, “quando uma necessidade é satisfeita ela não é mais motivadora de comportamento [...]”. Assim, aborda-se as principais e mais conhecidas teorias das necessidades.

A primeira é a Teoria de Maslow, a qual segundo Chiavenato (2009, p. 123) foi formulada com base na hierarquia das necessidades humanas, ou seja, “à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento”. A hierarquia das necessidades estabelecida por Maslow se divide em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Chiavenato (2009) ainda esclarece que as duas primeiras são classificadas como necessidades primárias e as três últimas como necessidades secundárias, ambas com o mesmo grau de importância.

A segunda principal teoria das necessidades é a Teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual é fundamentada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Chiavenato (2009, p. 128) elucida que os fatores que compõem tal teoria são os fatores higiênicos: condições de trabalho, políticas da empresa, relacionamento com o supervisor, salários e benefícios, segurança no cargo e relacionamento com os colegas; e os fatores motivacionais, que são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si.

Numa rápida comparação entre as duas teorias mencionadas pode-se concluir que as necessidades higiênicas apontadas por Herzberg correspondem às necessidades primárias descritas por Maslow, e as necessidades motivacionais (Herzberg) às secundárias (Maslow).

Enfim, a motivação é de extrema importância, pois as organizações precisam das pessoas para alcançarem seus objetivos bem como as pessoas necessitam das organizações para conseguirem suas metas e realizações pessoais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo classifica-se quanto à sua natureza em caráter descritivo, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) tem a finalidade de conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição,



classificação e interpretação de fenômenos, sem que o pesquisador interfira. Quanto a sua forma, apresenta-se como quantitativa, porque na opinião das autoras acima é a mais adequada para comparar variáveis e aplicar a estatística no tratamento dos dados. Também para Minayo (2003, p. 22) a pesquisa quantitativa é considerada “tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”, ou seja, é o uso da estatística.

Na coleta de dados, utilizou-se primeiramente da pesquisa bibliográfica, que de acordo com Minayo (2003) são materiais já publicados, como livros, revistas, jornais e artigos; em seguida desenvolveu-se um estudo de caso, que é um método específico de pesquisa de campo, o qual Minayo (2003) explica ser um estudo profundo, mas não amplo, que abrange técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

O instrumento de pesquisa empregado para coletar os dados diretamente na empresa estudada foi um questionário, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 201) é “constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Neste caso foi composto por oito perguntas, sete com respostas únicas e uma de múltipla escolha. Este questionário foi entregue aos colaboradores, que aceitaram participar da pesquisa por livre e espontânea vontade, no dia 3 de agosto e foi recolhido no dia 6 de agosto, portanto com um intervalo de três dias para respondê-lo.

Em relação à população, Marconi e Lakatos (2010, p. 202) a define como o “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”; e já como amostra, segundo as mesmas autoras, “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”; portanto a população, desta pesquisa, se compõe dos colaboradores de uma organização e, a amostra é composta por 20 colaboradores da empresa Móveis Brasil, o que representa 100% do total do quadro de funcionários da empresa em questão.

Enfim, a análise dos dados é apresentada também na forma quantitativa, utilizando-se do cálculo em porcentagem a fim de possibilitar uma melhor compreensão dos dados coletados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como já mencionado neste artigo, o estudo de caso foi realizado na empresa Móveis Brasil de Nova Esperança – PR; uma empresa de cunho familiar que atua no ramo de comercialização de móveis e eletrodomésticos, situada na cidade mencionada. Como propriedade destes últimos sócios a empresa está ativa há mais de vinte e três anos, contando com o montante de cinquenta e três anos de existência.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi aplicado com o devido consentimento do gerente responsável pela empresa. Todos os colaboradores responderam a pesquisa por livre e espontânea vontade. Ressalta-se que os dois sócios proprietários do estabelecimento em questão, não constam no quadro de colaboradores da empresa, por isso não participaram da pesquisa, mesmo atuando nas atividades diárias da empresa.

Os itens questionados e os resultados obtidos na pesquisa, bem como a análise de cada um deles estão descritos a seguir.

O primeiro item a ser pesquisado foi o tempo de serviço de cada colaborador na empresa em estudo. Os resultados mostram que a maioria deles possui mais de cinco anos de empresa, ou seja, 5 colaboradores, o que corresponde a 25% do total que trabalham na Móveis Brasil há mais de dez anos; 07 funcionários tem de cinco a dez anos na empresa e representam 35% do total destes, 2 funcionários possuem tempo de serviço de três a cinco anos na empresa, se concentram em 10%; e, no período de 01 a 03 anos o percentual é 15% dos colaboradores, ou seja 3 deles, sendo igual ao percentual dos que trabalham menos de um ano, ou seja, 15% dos colaboradores.

O resultado apresentado acima demonstra que há pouca rotatividade na empresa em questão, conseqüentemente origina maior tranquilidade aos colaboradores o que pode ser transformado em maior produtividade. Esta decorrência identifica um bom clima na empresa, como Luz (2003, p. 31) explica: “O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima”.

A segunda variável pesquisada foi referente ao relacionamento entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho da empresa Móveis Brasil, 7 deles consideraram excelente este

relacionamento, o que representa um percentual de 35% do total dos funcionários; os que avaliaram este relacionamento como sendo bom, foram 13 colaboradores, ou seja, 65%.

Mesmo com um elevado percentual que classifica o relacionamento como bom, o resultado geral deste item mostra que tal relacionamento é bastante satisfatório, o qual pode ser considerado um diferencial, pois um relacionamento tranquilo, amigável entre as pessoas da organização é determinante para se ter um bom clima organizacional e uma das dimensões que o medem, pois se refere ao “calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 145); além de favorecer o desenvolvimento profissional de cada um.

Quanto ao se sentirem realizados profissionalmente, 5 dos colaboradores responderam que sentem-se bastante realizados, o que corresponde a 25% do total; os que se classificaram como realizados foram 14 deles, 70%, ainda teve 1 dos entrevistados que informou se sentir pouco realizado, completando o grupo em 5%.

Neste item notou-se que a quantidade de colaboradores que se encontram realizados profissionalmente é bastante considerável. Esta informação é importante uma vez que um colaborador que não se sente realizado profissionalmente torna-se um colaborador desmotivado e assim pode afetar os demais colegas. Como já comentado neste, esta variável faz parte das necessidades motivacionais, as quais, segundo Maximiano (2007, p. 113) representa “[...] incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão”.

O fator remuneração também foi abordado, e em relação a este, vale ressaltar que remuneração vai além do salário, ela inclui a soma do salário total e outros benefícios agregados. Referente aos benefícios oferecidos pela empresa em estudo obteve-se um percentual de 15%, 3 colaboradores muito satisfeitos com sua remuneração. O número de funcionários satisfeitos com este quesito é de 16 deles, o que corresponde a 80%; tem-se ainda 1 deles que se encontra pouco satisfeito, 5%.

Considerando que os benefícios, de acordo com Chiavenato (2009) são fatores estratégicos na motivação do colaborador, percebe-se que a empresa estudada atende as expectativas dos colaboradores, pois o índice de satisfação juntamente com o de muita satisfação chega bem próximo dos 100%, o que é de grande importância para o desenvolvimento de um clima muito apropriado numa organização.

Com a mesma importância das demais variáveis, a comunicação entre os funcionários e seus superiores foi questionada, a fim de saber de que forma ela acontece. O resultado deste componente é que 11 funcionários, 55%, respondeu que a comunicação é bastante clara e de fácil entendimento, os demais, 9 deles, 45%, declararam que a comunicação é clara, sem problemas de entendimento.

Percebe-se neste elemento pesquisado mais um ponto positivo que favorece o desenvolvimento de um clima adequado na organização. A boa comunicação leva a um bom relacionamento entre os gestores e os colaboradores e favorece um bom clima na empresa, facilita o desenvolvimento de ações e proporciona uma maior participação dos colaboradores, o que também faz parte das necessidades motivacionais. É como Dubrin (2003) observa, a comunicação aberta e livre de obstáculos entre os membros da equipe e seus gestores é um bom indicador de que a equipe é integrada e está motivada.

Quanto às reivindicações e sugestões dos colaboradores serem ouvidas, o percentual apresentado é bastante satisfatório, pois 65% do total dos entrevistados, 13 deles, afirmaram que são ouvidos sempre e se possível, são atendidos. Enquanto que 35%, 7 colaboradores, responderam que às vezes são ouvidos. Nenhum entre os participantes do grupo entrevistado, respondeu que nunca é ouvido.

Neste caso é fato que a maior parte dos colaboradores está no mínimo satisfeita, o que faz o colaborador se sentir não apenas executor de tarefas e sim que tem participação no desenvolvimento da empresa e que faz parte de uma equipe. É como Kahale (2003, p. 2) destaca que ouvir os colaboradores eleva o índice de motivação dos mesmos, pois eles “sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões”.

Para questionar o nível de satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa escolhida para o estudo de caso, foi oferecido como opção de resposta os níveis: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito e, não satisfeito.

Obteve-se um índice de 45%, ou seja, 9 entre os 20 colaboradores da empresa estudada estão muito satisfeitos; ainda 55%; 11 deles, declarou estar satisfeitos. Mais uma vez destaca-se que nenhum entrevistado respondeu pouco satisfeito ou não satisfeito.

Luz (2003) escreve que avaliar o grau de satisfação dos colaboradores é o primeiro objetivo da pesquisa de clima organizacional, portanto, analisando o resultado, o qual é

bastante positivo, considera-se que este é um fator muito importante, pois um colaborador satisfeito desempenha suas funções de forma mais prazerosa representando maior motivação e maior produtividade.

Enfim, o último quesito apresentado aos entrevistados foi quais os principais fatores de motivação em trabalhar na empresa Móveis Brasil percebidos pelos mesmos. Nesta questão foi oferecida a oportunidade do colaborador escolher mais de uma opção como resposta, por isso, a soma do percentual dos fatores selecionados não corresponde a 100%.

Os fatores motivacionais mais destacados pelos colaboradores foram: em primeiro lugar gostar do que faz, o qual obteve 70% dos votos, ou seja, 14 funcionários da empresa em questão responderam que este item é um de seus fatores motivacionais mais importantes; o bom relacionamento com os colegas de trabalho se apresentou em segundo lugar com um percentual de 60%, com a escolha de 12 funcionários; na sequência a valorização e o reconhecimento profissional foram escolhidos por 11 deles, uma margem de 55%; salário mais benefícios foi citado por 10 deles, o correspondente a 50% do montante. Estes foram os fatores de motivação mais votados pelos entrevistados. Em seguida a participação nas decisões da empresa, bem como o fator oportunidade de crescimento profissional foram igualmente assinalados por 6 colaboradores, o que corresponde a 30% cada item; por fim 10%, 2 deles, indicaram as condições físicas e a imagem da empresa também como motivação para se trabalhar na Móveis Brasil.

Avaliando-se o resultado desta questão nota-se que o primeiro fator escolhido pela maioria dos colaboradores como motivador no trabalho pertence às necessidades secundárias de Maslow e às motivacionais de Herzberg, enquanto o segundo às primárias de Maslow e higiênicas de Herzberg; os dois seguintes fatores escolhidos também se intercalam como os primeiros; ressaltando que os demais fatores selecionados neste quesito se classificam em necessidades secundárias de Maslow que correspondem às necessidades motivacionais de Herzberg.

Entende-se que os principais fatores motivacionais destes colaboradores estão bem mesclados quanto à origem de suas necessidades, tanto as primárias como as secundárias, o que demonstra que realmente os indivíduos apresentam diferentes necessidades. Percebe-se então, que a motivação está incorporada nas estratégias de trabalho da empresa em estudo.

Através da investigação deste último item, constatou-se quais as variáveis que mais definem o clima organizacional da empresa em questão diante da percepção de seus colaboradores, colaborando para que o mesmo seja positivo. Como já descrito, na opinião de Chiavenato (2009) ressalta-se a estrutura da organização, que afeta os sentimentos das pessoas, o senso de responsabilidade de cada um ao serem ouvidos e atendidos; os riscos assumidos que levam à iniciativas; as recompensas, não somente em forma de remuneração e sim reconhecimento profissional; o calor e apoio, que se resume no sentimento de camaradagem; e, conflito, onde a administração da empresa não teme diferentes opiniões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da proposta do tema apresentado, este artigo procurou responder à problemática da pesquisa que é: De que forma o clima organizacional de determinada empresa influencia seus funcionários, positiva ou negativamente?

Neste sentido, apesar de que o clima numa organização não pode ser considerado como estável, mas como os colaboradores o percebem no momento, pois sofre alterações no decorrer do tempo; com base nas informações obtidas através do questionário aplicado junto aos funcionários da empresa estudada, foi possível compreender que o mesmo está influenciando a equipe positivamente.

O clima organizacional segundo Maximiano (2006) é constituído pelos sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, sendo assim, constatou-se que a maioria dos colaboradores da empresa Móveis Brasil tem grande estima em ser um de seus colaboradores.

Também ficou claro que o grau de satisfação dos mesmos é elevado oriundo de um conjunto dos fatores motivacionais, tais como remuneração, bom relacionamento entre todos, gostar do que fazem e da percepção que todos tem de sua importância dentro da mesma, manifestada pelos seus gestores, por exemplo, no acolhimento das reivindicações e sugestões deles, fazendo com que o grupo de colaboradores seja responsável pelo sucesso da empresa. Desta maneira, motivados, os colaboradores aumentam cada vez mais sua produtividade.

Entende-se então que, as informações conseguidas numa pesquisa de clima organizacional devem ser utilizadas pelas organizações numa análise de como os funcionários percebem o clima dentro dela com o objetivo de corrigir falhas, suprir faltas e influenciar a motivação dos mesmos cada vez mais. E mais, a partir do momento em que o ambiente interno da empresa é analisado é possível não somente identificar os problemas, mas também evidenciar seus pontos fortes.

Conclui-se, depois de findado este estudo, que um clima agradável não somente favorece os aspectos organizacionais, mas sim aspectos da vida cotidiana de cada ser humano, o que contribui para uma maior e melhor produtividade. Em outras palavras, um bom clima no trabalho é vantajoso para ambas as partes, empresa e funcionários, e resulta em menos problemas, menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com as atividades executadas e melhores desempenhos e resultados.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**. São Paulo: Atlas. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**, 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CORRÊA, Kenneth. **História da Pesquisa de Clima Organizacional**. 2010. Disponível em: <[http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional /page/6](http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/page/6)>. Acesso em: 22 de maio de 2015.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KAHALE, Flavia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. 2003. Instituto MVC. Disponível em: <<http://institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2015

LIMA, Susi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana G. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40, ago, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

ROBBINS. Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.