

SATISFAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA PEQUENA EMPRESA

Gabriela Troyano Bortoloto¹

1 INTRODUÇÃO

A partir da Teoria das Relações Humanas, os indivíduos passaram a ser vistos como pessoas, dotadas de sentimentos e anseios, em contraposição a visão de “maquina” existente na Teoria Clássica. A partir das ideias desse novo modelo, a relação que os colaboradores possuem com a empresa e com o ambiente empresarial é de extrema importância para o desempenho de suas funções. A essas relações, dá-se o nome de Clima Organizacional. Este artigo apresenta os resultados e discussões resultantes de uma pesquisa feita no ano de 2015 em uma empresa de pequeno porte do ramo educacional na cidade de Jales, e busca apresentar o clima organizacional e o grau de satisfação existente na mesma.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi conduzido sobre o modelo de estudo de caso, que de acordo com Silva e Silveira (2006) trata-se de um objeto bem restringido (individual) sobre o qual se levanta o maior número de informações possíveis. Assim uma cidade, um fenômeno ou mesmo um evento podem ser objetos de estudo de caso. Ainda de acordo com os autores, por ser a análise de um caso isolado, deve-se ter o cuidado ao se generalizarem as conclusões para outros fatos/fenômenos do mesmo padrão. Além disso, a pesquisa foi conduzida com revisão de literatura relacionada ao estudo proposto.

¹ Faculdade de Tecnologia de Jales. E-mail: gabriela_troyano@outlook.com

Para o levantamento de dados foi aplicado um formulário com perguntas fechadas, assim como anotações extras, levantando o maior número possível de informações para a elaboração de um diagnóstico da empresa, que possui 13 colaboradores, de ambos os sexos. A pesquisa foi aplicada no primeiro semestre de 2015.

Após a aplicação dos formulários, os dados foram lançados em planilha Excel, gerando gráficos e tabelas a serem analisados e discutidos.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Teoria das relações humanas

No século XXI, os produtos e serviços consumidos ultrapassaram as barreiras físicas e espalharam-se pelo mundo. Devido à grande oferta e a concorrência acirrada, os gestores precisaram rever alguns conceitos de administração utilizados á muito tempo, e aprender a como liderar sua equipe para obter o melhor resultado, pensando na melhor integração de cada indivíduo com o ambiente de trabalho, objetivando assim um maior diferencial da empresa e do capital intelectual que ela possui.

De acordo com Chiavenato (2003), os princípios básicos da teoria clássica, ou administração científica, passaram a ser contestados e deixados de lado, em função dos conceitos de motivação, liderança, comunicação informal, dinâmica de grupo etc. Chiavenato (2004), cita que a Administração Científica se baseava em uma concepção na qual o homem era motivado somente por recompensas salariais e materiais no trabalho, o que era conhecido como *homo economicus*. O mesmo autor indica que a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova teoria da motivação, propondo que o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”

Do ano de 1900 até meados da década de 30, começaram a evoluir as primeiras teorias gerais da administração. O fator humano era pouco valorizado nesse período, assim como as práticas de recursos humanos. Os trabalhadores eram encarados como instrumentos no processo produtivo eram vistos como “peças de máquinas (WOOD, 1992).

Chiavenato (2003) cita que a abordagem clássica pretendia criar uma filosofia empresarial na qual a tecnologia e o método de trabalho constituíam as preocupações básicas do administrador. Desse modo, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho existente na Teoria Clássica. Ela surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores em meados na década de 20.

A experiência de Hawthorne marca o início de numa nova era marcada pelos valores Humanísticos, deslocando a preocupação na tarefa e na estrutura para a preocupação com as pessoas (MIYADA, 2007).

“A abordagem Humanística faz [...] com que os princípios de Administração cedam prioridade com a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos” (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Miyada (2007), a conciliação entre a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os funcionários para garantir o equilíbrio interno) se tornou indispensável. A autora ainda afirma que a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem das relações humanas no trabalho e uma nova concepção sobre a natureza do homem, agora visto como algo social.

Para Andrade (2001), a Escola das Relações Humanas veio para reconhecer o homem como indivíduo com personalidade própria e com necessidade de se expressar livremente como pessoa.

Como todas as ciências, por se tratar de assuntos e perspectivas mutáveis, a Administração passou a ter uma nova visão sobre a organização do trabalho e sobre o trabalho em si. Desse modo, a partir da década de 50, a Teoria das Relações Humanas passou a ser criticada por apresentar uma visão romântica do homem, entre outros fatores, sendo substituída por outro modelo.

A Teoria Humanística foi de fundamental importância para o estudo do comportamento humano dentro das empresas e de como produzem em determinados ambientes, seja em situações favoráveis ou não. Passou-se também a ser discutido como a motivação, liderança, clima e comportamento organizacional interferem no comportamento dos colaboradores. As pessoas passaram a ser vistas de uma nova forma, a social, tendo necessidade de integração e de se sentirem motivadas.

3.2 Clima organizacional

As empresas, atualmente, são vistas como organismos vivos, sendo assim, mutáveis. As integrações existentes entre o ambiente externo e o interno variam o modo com que as pessoas se sentem no desempenho de sua função e no modo de como se sentem em relação à organização.

Na visão de Citadin (2010) o clima organizacional diz respeito à percepção positiva ou negativa da empresa, e satisfação das expectativas das pessoas que integram o quadro das organizações. Se as pessoas percebem a empresa

positivamente, a tendência do clima dessa empresa é ser bom, se elas percebem negativamente, o clima tende a ser ruim.

“O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes” (LACOMBE, 2005, p. 236).

De acordo com Chiavenato, (1999, p.440) “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação como o contexto que as cerca”.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), o “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. “O local de trabalho está se tornando o meio primário de satisfação pessoa” (ULRICH 2000, p.155). De acordo com Davis e Newstrom (1992), a “satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho”.

Marqueze e Moreno (2005) apontam que fatores como estabilidade no emprego, salário e benefícios, relacionamento social no trabalho, relacionamento com a chefia, carga física e mental do trabalho, perspectiva de carreira, ambiente físico do trabalho, rotina de trabalho (variedade/monotonia), desafios no trabalho, autonomia e oportunidade de desenvolvimento profissional são verificados como determinantes da satisfação no trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Identificou-se que 84% dos colaboradores afirmam sentir orgulho em trabalhar na empresa, portanto aqui se percebe que os indivíduos são diferentes entre si e possuem modos de agir e de pensar diferentes, por isso são tão importantes e vistos como um diferencial das organizações. Segundo Chiavenato (2009), as pessoas correspondem ao capital humano das organizações e seu valor é medido pela sua produtividade, através de competências e talentos capazes de tornar a organização mais competitiva. Como não são iguais, os seus sentimentos em relação ao trabalho e a satisfação que isso lhes causa, também varia.

Verificou-se que 85% gostam muito do que fazem e 15% gostam do que fazem. Conforme Meleiro e Siqueira (2005), “o bem-estar dos empregados é de interesse tanto da sociedade quanto das organizações, pois o trabalho representa parte significativa na vida dos indivíduos e a satisfação no trabalho se generaliza

como satisfação na vida". Considerando que os indivíduos passam boa parte de suas vidas no trabalho, o gosto pelas atividades desenvolvidas é importante para que os mesmos obtenham um maior nível de satisfação.

Na empresa em estudo, 69% dos funcionários a indicariam, 23% não indicariam e 8% preferiram não opinar. Por mais que haja um grande percentual de orgulho e que todos gostem das atividades que realizam, o fato de 23 % dos colaboradores não a indicarem deve-se a insatisfação em algum dos pontos do ambiente empresarial, que pode ser por inúmeros fatores, como por exemplo, alguma falha administrativa ou insatisfação com a remuneração recebida.

Assim como o orgulho e o gostar do que faz contribui para um clima favorável e para a satisfação, a relação existente entre colaboradores e líderes afeta o modo de como o liderado se sente e expressa dentro da empresa. A confiança é um dos fatores de grande importância para a análise do Clima Organizacional e do grau de satisfação dos trabalhadores com a instituição e com o líder. É importante ressaltar que a confiança que o colaborador terá no seu superior é resultado do modo de liderar do mesmo, e de suas ações para com todos da empresa.

Observa-se na Tabela 1, que 69% dos indivíduos possuem total confiança e 15% de quase total. Esses 84% que confiam, sentem-se seguros em relação aos atos do líder e facilitam o trabalho da liderança, já os 16% que responderam que confiam em alguns casos, provavelmente sentem-se insatisfeitos com alguma atitude tomada pelo líder.

O tipo de liderança existente também afeta o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores. De acordo com Davis e Newstrom (2002), existem dois tipos de líder, os autocráticos e os participativos. A diferença entre os dois, na visão do autor, é a forma de tratar os colaboradores. Enquanto os autoritários centralizam as decisões, os participativos as descentralizam, o que leva a uma maior integração da equipe, que podem mostrar suas ideias.

Tabela 1. Confiança no chefe imediato

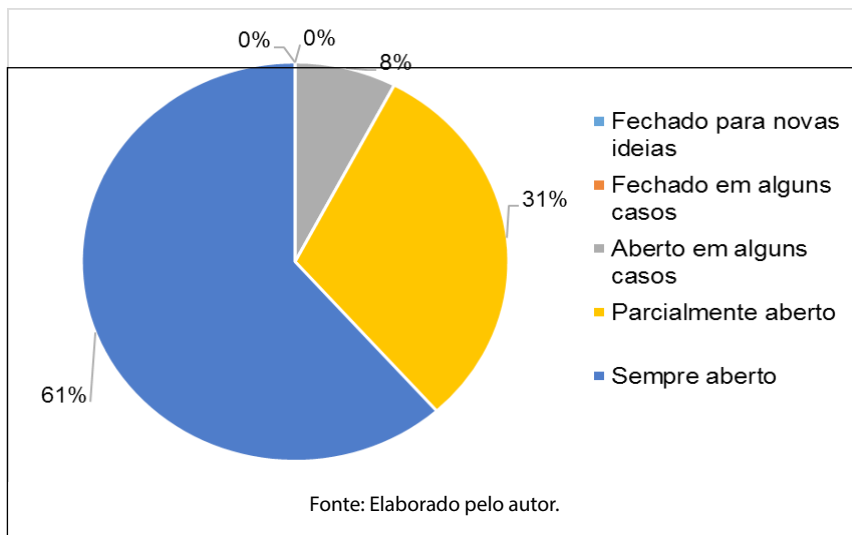
	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Confia em alguns casos	2	16
Confia parcialmente	2	15
Confia plenamente	9	69
Total	13	100

Fonte: dados da pesquisa.

Se o líder se mostra aberto a novas ideias, os liderados têm mais liberdade para mostrarem seu trabalho e para se comunicar de forma mais efetiva. Percebe-se pelo gráfico 1 que 92% dos colaboradores consideram que o chefe está totalmente ou quase totalmente aberto a sugestões e a ideias. Isso faz com que o ambiente empresarial seja mais informal, havendo uma descentralização das tomadas de decisões. O que indica a valorização do capital humano na organização.

Para Paul Hersey (1976) se na empresa forem adotados valores humanísticos ou democráticos, irão se desenvolver relações de confiança e autenticidade entre as pessoas, aumentando suas competências, a cooperação e a flexibilidade, o que resultará em um aumento da eficácia empresarial.

Gráfico 1. Abertura do líder para novas ideias



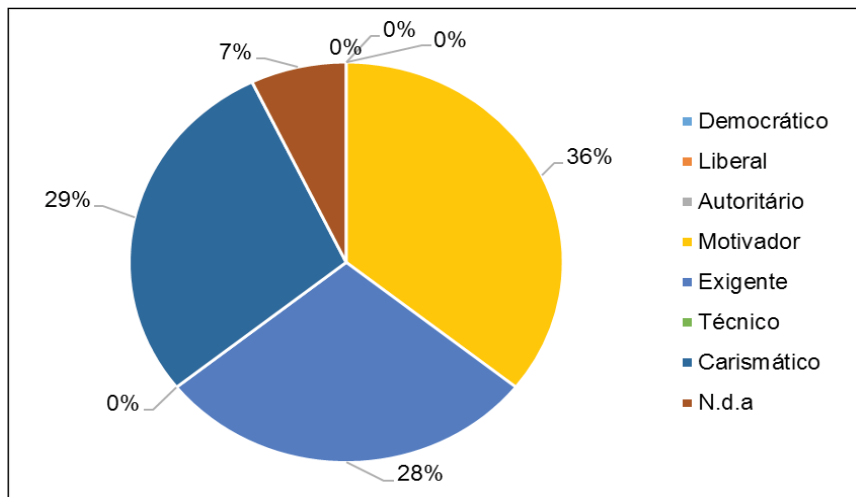
Outro fator de principal importância para a avaliação do clima organizacional existente na instituição está relacionado ao modo de ser do líder.

No gráfico 2, observa-se a visão dos colaboradores sobre as ações do líder, onde se verifica que o líder da organização é avaliado como motivador (36%), carismático (29%) e exigente (28%).

Segundo Conger (1999), "a liderança carismática é a fonte principal de influência do líder, é a identificação dele pelos liderados, gerando a internalização dos valores e da visão dita pelo líder por seus seguidores". Com isso nota-se que essa empresa possui uma boa relação líder-colaborador, uma relação de mútuo benefício.

O estilo de liderança, carismático, oferece aos subordinados um clima de reconhecimento e valorização. Entretanto, a forma de reconhecimento não é igual para todos os indivíduos. Uns sentem-se reconhecidos com um bom salário, outros com elogios, ou seja, cabe ao líder descobrir o que cada um entende por reconhecimento e realizar ações para que consiga reconhecer todos os funcionários da organização.

Gráfico 2. Avaliação do líder da organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se cada vez mais líderes e empreendedores se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores, pois é perceptível que um funcionário que se sente importante na organização produz mais. De acordo com a análise de Machado (2008): “As empresas vêm se preocupando em se manter competitivas de forma diferenciada [...] e para isso, estão percebendo como é importante valorizar o capital humano, pois são as pessoas são as principais armas que uma empresa pode ter para se manter ativa”.

O resultado obtido na empresa estudada demonstra que o nível de satisfação com o reconhecimento, por parte dos colaboradores, é baixo, ou seja, somente 17% (Tabela 1) afirmam que é sempre reconhecido. Isso se deve também a forma que eles entendem por reconhecimento.

“Na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador.” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De acordo com Hersey (1976), “Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido chama-se motivadores”.

Davis e Newstrom (1992) confirmam o reconhecimento como benefício especial, pois é extremamente valioso para o empregado, uma vez que representa maior significado social e psicológico.

O reconhecimento é um dos fatores que motivam os trabalhadores a se esforçar e crescer no ambiente colaborativo. O reconhecimento, sendo como disse Hersey, é um dos motivadores.

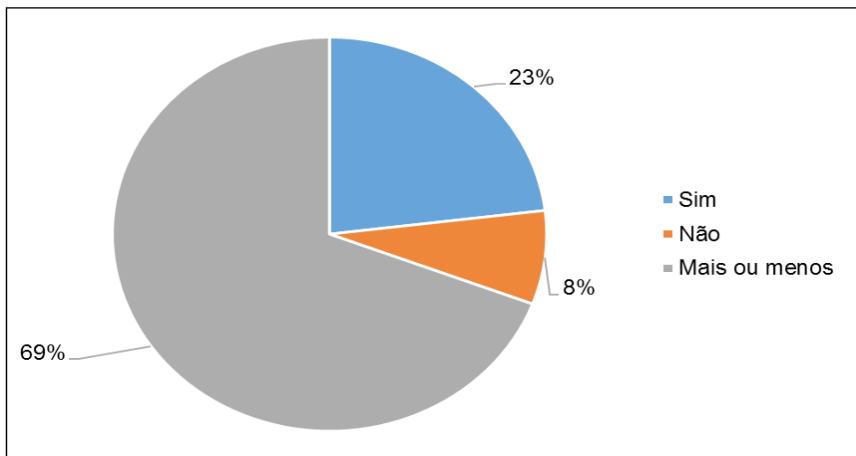
Tabela 2. Trabalho reconhecido e valorizado

	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Reconhecido em alguns casos	3	23
Reconhecido parcialmente	8	62
Sempre é reconhecido	2	15
Total	13	100

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados do Gráfico 3, demonstram que na instituição estudada 77% dos funcionários julgam seu salário injusto. Isso pode ser algo muito negativo, visto que, o salário é uma das formas mais conhecidas e utilizadas de reconhecimento, porém, existem outras.

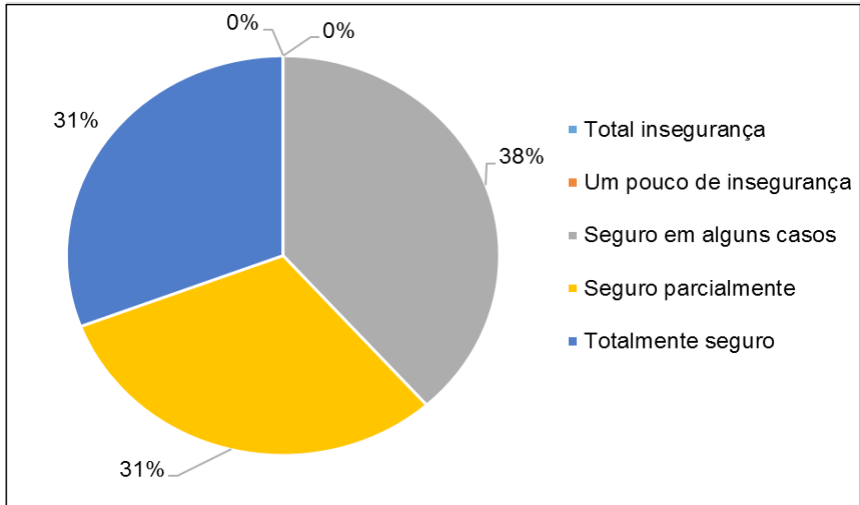
Gráfico 3. Considera justo seu salário frente às atividades que desenvolve



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segurança e estabilidade percebida pelo funcionário é algo que se relaciona com a satisfação e o Clima Organizacional, visto que esses dois pontos estão diretamente ligados ao nível de desempenho, satisfação e valorização. Uma vez que o funcionário se sente seguro e estável com seu papel na colaboração, os mesmos ficam satisfeitos consigo mesmo. Ficam claro no Gráfico 4, os sentimentos dos colaboradores em relação à segurança e estabilidade no emprego.

Gráfico 4. Segurança e estabilidade no emprego



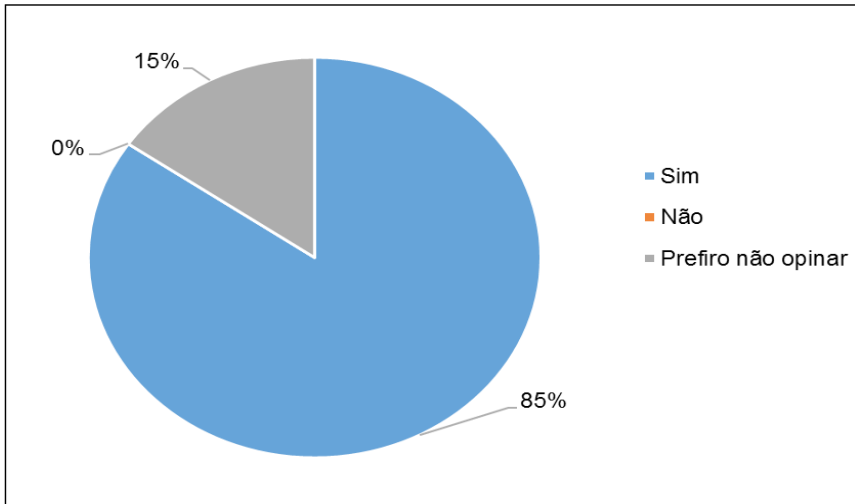
Fonte: Elaborado pelo autor

Na empresa, pode-se dizer que 62% dos funcionários se sente seguro, embora parcialmente. O elevado número de funcionários que se sentem seguros em alguns casos (38%) pode estar relacionado, além da satisfação, com o momento econômico de recessão em que o país se encontra, visto que taxas atuais de desemprego e de empresas que têm mandado funcionários embora é bem elevado. Porém, a satisfação com a segurança é baixa, visto que o funcionário não se vê com estabilidade. É papel da empresa transparecer segurança e estabilidade para o colaborador, visto que isso é uma forma de motivá-lo a continuar a prestar seus serviços.

Percebe-se pelo Gráfico 5 que 85% dos funcionários se sentem motivados em fazer parte do quadro de funcionários, embora seja um número positivo, deve-se analisar o porquê de ainda restar 15% que não se sentem motivados, o que pode ser desencadeado por remuneração injusta, má comunicação interna, baixo reconhecimento, entre outros.

O autor Fiorelli (2004) explica que a motivação é a energia interior do indivíduo e é despertada pelos fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios.

Gráfico 5. Sente-se motivado na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Kanaane (1995), do ponto de vista psicológico, o trabalho é capaz de provocar diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e meio no qual ele desempenha sua tarefa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A correlação dos dados demonstrou que os colaboradores não se encontram totalmente satisfeitos com vários fatores, principalmente com a remuneração recebida, entretanto, verifica-se que 85% ao mesmo tempo sentem-se motivados no ambiente de trabalho. Assim, acredita-se que existam outros fatores na instituição que colaboram para a motivação de seus funcionários.

O tipo de liderança existente, o participativo, leva a crer que os funcionários possuem liberdade para se relacionar com a líder, o que desencadeia um ambiente de trabalho com mais aspectos sociais, que é um dos pontos da Teoria dos Recursos Humanos.

Com a classificação do líder como carismático, esperava-se obter uma grande porcentagem de colaboradores reconhecidos, entretanto, somente 15% avalia que é reconhecido totalmente.

Desse modo, percebe-se que a satisfação na empresa estudada varia de acordo com cada fator avaliado. Em algumas situações há mais satisfação, em outros, há necessidade de melhorias. Assim, pode-se concluir que a organização possui um clima organizacional que ao mesmo gera integração e orgulho para o capital intelectual, também gera fatores que os levam a insatisfação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. A. H. de. **Clima organizacional: diagnóstico, intervenção e mudança: um estudo de caso na Belgo Mineira.** 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CITADIN, L. F. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SP.** 2010. 127 f. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.
- CONGER, J.A. Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research. **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v. 10, n. 2, p. 145-170, Summer 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- _____. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2004.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1976.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.
- MACHADO, M. M.; BIANCHI, G. Motivação organizacional: estudo de caso em Prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 3, p. 01-25, sem II. 2008.
- MARQUEZE, E. C; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.
- MELEIRO, A. R., SIQUEIRA; M.M. M. **Os Impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho.** 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-0992.pdf>>. Acesso

em: 02 set. 2016.

MIYADA, W. K. Clima organizacional: estudo de caso da empresa de transporte aéreo Tam linhas-aéreas. 2007. 54f. Monografia (Especialista em Gestão de Negócios em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

O'DRISCOLL, M. P.; & BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**. v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.

SILVA, J. M. da; SILVEIRA, E S. da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**. 4. ed. Juiz de Fora: Templo, 2006.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp. [online]**. v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 02 set. 2016.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 30-38, 1992.