

# **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**

**Daniele de Oliveira**  
**dannyoliver\_rs@hotmail.com**  
**FATEC Guaratinguetá**

**Roberto José Carvalho**  
**robertjc@uol.com.br**  
**FATEC Guaratinguetá**

**Adriano Carlos Moraes Rosa**  
**adriano.carlos.rosa@gmail.com**  
**FATEC Guaratinguetá**

**Resumo:** Este artigo tem por fim a análise dos conceitos de clima organizacional, satisfação no trabalho, resultados eficazes para a organização e PCO (Pesquisa de Clima Organizacional), incluindo as possíveis consequências e benefícios que este clima pode trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores. O método de pesquisa utilizado foram pesquisas exploratórias e descritivas (bibliográfica e de campo). Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário com perguntas alternativas aplicadas em duas instituições de ensino, sendo uma pública e uma particular. Com isto pode-se observar que o Clima Organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador, pois o ambiente de trabalho e sua atmosfera, os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho, o reconhecimento do supervisor e o bem-estar do colaborador são fatores consideráveis para um melhor desempenho desses para o alcance do principal objetivo das empresas que é o lucro.

**Palavras Chave:** Clima - Organização - Satisfação - Trabalho - Resultados



## **1 Introdução**

O Clima Organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Neste artigo serão conceituadas: clima organizacional, satisfação no trabalho e Resultados eficazes na visão de diversos autores. Para a pesquisa de campo os dados são mostrados através de tabelas, obtendo análise mais detalhada das instituições de ensino questionadas no capítulo de discussão dos resultados, por conseguinte as considerações finais do artigo.

Diante do tema em questão este artigo analisa a importância do Clima Organizacional como um fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. Foi realizada uma pesquisa teórica sobre Clima Organizacional, além de apresentar e verificar os resultados práticos e compará-los com a pesquisa teórica.

Há relevância neste artigo, pois as empresas são formadas por pessoas e, sem elas não existe organização, portanto, o melhor negócio a ser feito é cuidar da principal potência que ela possui para manter-se no mercado competitivo nos dias atuais. A empresa possui suas necessidades, porém seus colaboradores também; para uma conciliação dos interesses de ambos um Clima Organizacional favorável poderá contribuir para tais finalidades.

É importante para toda empresa ter funcionários que trabalhem em harmonia para que esta colha resultados positivos, portanto, os departamentos precisam trabalhar unidos para que a empresa consiga obter sucesso. Logo, necessita que aqueles que trabalham em cada setor tenham um relacionamento interpessoal estável e o Clima Organizacional pode contribuir para resultados eficazes.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Conceitos de clima organizacional**

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011) o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Teixeira *et al.* (2005) definem Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento.

Para Bowditch e Buono (1997) o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos.



Este é o ambiente interno, onde os membros da organização convivem entre si e, por este motivo há uma ligação com o grau de motivação e satisfação deles [...] quando o Clima Organizacional é favorável concede a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades [...] o Clima Organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho (CHIAVENATO, 2008).

## **2.2 Conceitos de satisfação no trabalho**

Robbins (2002) tem por conceito de satisfação no trabalho a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

Ainda não há acordo em relação aos conceitos e teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho e essa variedade de conceitos e definições sobre tal assunto tem gerado dificuldades, inclusive falhas metodológicas em estudos sobre o tema (CURA, 1994; PÉREZ-RAMOS, 1980).

Busch, Fallan & Pettersen (1998) entendem por satisfação no trabalho por um conceito unidimensional de satisfação no trabalho ou um constructo multidimensional, facetado, [...] que prende distintos aspectos de uma situação de trabalho, podendo variar de forma independente e mensurado separadamente.

Para Fraser (1983) a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita as influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho imediato.

## **2.3 RESULTADOS EFICAZES PARA A ORGANIZAÇÃO**

### **2.3.1 Produtividade**

Produtividade é o número de bens ou serviços que um indivíduo produz num certo tempo, efetuando uma comparação com os outros componentes da equipe e com as metas estipuladas (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Para Judge; Robbins e Sobral (2011) uma empresa é produtiva quando alcança seus objetivos, transformando matéria-prima num produto que obtenha o menor custo possível. Portanto, a produtividade obtém preocupação com a eficiência e a eficácia [...] uma organização é eficaz no momento em que alcança suas metas de vendas ou sua participação no mercado, entretanto essa produtividade depende também de atingir as metas com eficiência. As avaliações mais habituais de eficiência na empresa abrange o retorno do investimento, a produção por hora trabalhada e lucro sobre o faturamento.

Segundo a revista Exame foram verificadas empresas consideradas melhores para se trabalhar e empresas analisadas como 'maiores e melhores', obtendo resultado superior para as organizações citadas em primeira questão que aquelas que por si só conseguem resultados significativos. Essa observação propõe que as organizações onde predomina a satisfação com o trabalho aproximam-se de um melhor desempenho (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).



### **2.3.2 Lucro**

O conceito de lucro não está nitidamente definido segundo a Lei nº 10.101. Martins observa que talvez seja melhor ponderar o lucro líquido, depois abatidas as despesas empreendidas (HANASHIRO; TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Para Guerreiro (1991) lucro é o resultado positivo descontado das vendas, custos e despesas. Ele é o indicador mais eficiente que mostra o desempenho de uma organização, podendo ser originado de uma excelente gestão, no recebimento de uma dívida antiga ou na venda de um ativo. De qualquer maneira o dinheiro que entrar no caixa é o que permitirá que a organização prossiga em crescimento e força.

### **2.3.3 Motivação**

Segundo Maximiano (2010) a palavra motivação é derivada do latim motivos, movere, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o.

Daft (1999, p.318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade.”

Segundo Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006) apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização.

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

A frase “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, geralmente é verdadeira. Essa especulação iniciou-se nos anos de 1930 e 1940, principalmente pela contribuição dos estudos de Hawthorne orientados por pesquisadores na Western Electric. A partir desses resultados os gestores passaram a concentrar-se nas condições e ambiente de trabalho para que seus funcionários fossem mais felizes. Na década de 1980, alguns autores realizaram a revisão da análise dessa pesquisa rotulando-a como ‘ilusória’, pois indicaram que a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não era consideravelmente alta. Porém, mais recentemente, foram feitas mais de 300 estudos sobre essa mesma análise, corrigindo erros da revisão anterior e, assim instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Ainda reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal (CHIAVENATO, 2010).

## **2.5 Importância do Clima Organizacional e suas possíveis consequências**

Segundo Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat.

“A satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho” (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011, p.77).

Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2010).



Segundo Judge; Robbins e Sobral (2011) quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Satisfação com o trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: parece natural presumir que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

## **2.6 PCO (Pesquisa do Clima Organizacional)**

Como afirma Luz (2001) a Pesquisa de Clima Organizacional pode ser atendida como instrumento que, ao ser aplicado de modo consciencioso e metódico é capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças das organizações que procuram eficiência, eficácia e qualidade.

A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém, o Clima Organização está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que o país atravessa, adoção de novas tecnologias que eliminam funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

“O grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos” (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006, p.241).

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu “clima”, tendo o conhecimento de que seu trabalho poderá ser prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e resultados abaixo das expectativas dependendo do estado em que se apresentar. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

Avaliar esses elementos como um instrumento estratégico importante para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima tem o intuito de oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto.

Segundo autores (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006), pode-se estabelecer a seguinte lista de objetivos para uma pesquisa de Clima Organizacional:

- Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- Averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- Constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;
- Apurar o nível de ligação entre os departamentos;
- Pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;





- Avaliar os modelos de produtividade;
- Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Para a realização da PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) para este artigo, tendo por tema - Clima organizacional: um fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização foi utilizado Pesquisa Exploratória Bibliográfica: com diversos autores expondo conceitos e ideias sobre o tema em questão, por meio de livros e artigos científicos; Pesquisa de Campo com aplicação de um questionário contendo duas partes, obtendo resultados quantitativos através de duas escolas selecionadas para este levantamento de dados, porém estas não serão identificadas, sendo tratadas como Instituição Pública e Instituição Particular. As instituições de ensino estão localizadas na cidade de Guaratinguetá.

A primeira etapa do questionário possui cinco perguntas relacionadas à satisfação individual e a segunda etapa possui quinze perguntas relacionadas à satisfação em grupo e pela chefia, assim totalizando vinte questões.

As questões escolhidas para a PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) são exploratórias e descritivas, sugeridas a partir de uma monografia realizada por duas alunas da FATEC Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá no ano de 2008. De trinta e oito perguntas foram escolhidas vinte para o estudo de campo deste artigo.

O Levantamento de Dados foi elaborado com cinco professores das duas instituições elegidas responderam um questionário com vinte questões sobre sua satisfação ou insatisfação em seu ambiente de trabalho. Os questionários foram apresentados nas escolas com escolha aleatória dos professores. As instituições e os profissionais que responderam o questionário terão suas identificações preservadas. A data de entrega dos questionários da Instituição Pública foi 21/11/11 e a coleta em 29/11/11. Na Instituição Particular, a entrega ocorreu em 23/11/11 e a coleta em 25/11/11. O total de professores de cada uma das escolas somou: Instituição Pública 112 professores e a Instituição Particular, 66 professores.

### **4. RESULTADOS OBTIDOS**

Apresentação dos resultados obtidos através da PCO (Pesquisa do Clima Organizacional). Levantamento de dados a partir da aplicação de um questionário de duas etapas para cinco professores em uma Instituição Pública da cidade de Guaratinguetá.



MS-MUITO SATISFEITO MI-MUITO INSATISFEITO	S-SATISFEITO ID-INDIFERENTE	IS-INSATISFEITO NR-NÃO RESPONDEU					
QUESTÕES		MS	S	IS	MI	ID	NR
1.1 No geral, o seu grau de satisfação na empresa hoje é:			3	2			
1.2 O reconhecimento que a sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você:			3	2			
1.3 Você está satisfeito com a disposição que a sua supervisão tem em escutá-lo e trocar ideias?			4	1			
1.4 Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?			1	3		1	
1.5 Você está satisfeito com as chances que a empresa lhe dá para progredir na empresa?			1	3		1	

  

S-SEMPRE R-RARAMENTE	QS-QUASE SEMPRE N-NUNCA	AV-AS VEZES NR-NAO RESPONDEU					
QUESTÕES		S	QS	AV	R	N	NR
2.1 A diretoria acredita que os funcionários são muito importantes para a empresa e por isso devem ser bem tratados?		1	2	2			
2.2 A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?		1	1	1	1		1
2.3 Os funcionários ajudam uns aos outros?		1	1	2	1		
2.4 Na empresa há um clima propício para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?			2	1	2		
2.5 A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?		1	1	2		1	
2.6 As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?		2	1	1			1
2.7 Quando um funcionário faz um bom trabalho, a sua supervisão preocupa-se em percebê-lo e reconhecê-lo?			1	2		2	
2.8 Quando um funcionário comete um erro, a sua supervisão procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa "aprender com o erro", ao invés de punir ou repreender a pessoa?			2	2			1
2.9 Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?		1		1	2	1	
2.10 As pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras?			1	3			1
2.11 Os funcionários não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?		1	2	1	1		
2.12 A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com os seus subordinados?		3	1	1			
2.13 A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?			2	3			
2.14 Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofoca?			2	2		1	
2.15 A empresa se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que fazem?			3		1	1	

Tabela 1: Questionário...

Apresentação dos resultados obtidos através da PCO (Pesquisa do Clima Organizacional). Levantamento de dados a partir da aplicação de um questionário de duas etapas para cinco professores da em uma Instituição Particular da cidade de Guaratinguetá.



MS-MUITO SATISFEITO MI-MUITO INSATISFEITO	S-SATISFEITO ID-INDIFERENTE	IS-INSATISFEITO NR-NÃO RESPONDEU				
QUESTOES						
MS	S	IS	MI	ID	NR	
1.1 No geral, o seu grau de satisfação na empresa hoje é:	3	2				
1.2 O reconhecimento que a sua supervisão lhe dá pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você:	2	3				
1.3 Você está satisfeito com a disposição que a sua supervisão tem em escutá-lo e trocar ideias?	2	3				
1.4 Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?	3	2				
1.5 Você está satisfeito com as chances que a empresa lhe dá para progredir na empresa?	3	1	1			

  

S-SEMPRE R-RARAMENTE	QS-QUASE SEMPRE N-NUNCA	AV-ÀS VEZES NR-NAO RESPONDEU				
QUESTOES						
S	QS	AV	R	N	NR	
2.1 A diretoria acredita que os funcionários são muito importantes para a empresa e por isso devem ser bem tratados?	3	1	1			
2.2 A diretoria está disposta a gastar tempo e recursos para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	1	2	2			
2.3 Os funcionários ajudam uns aos outros?		1	4			
2.4 Na empresa há um clima propício para que os funcionários aprendam e se desenvolvam?	2	1	2			
2.5 A supervisão prepara seus subordinados para assumirem novas responsabilidades e promoções?	1		4			
2.6 As promoções são baseadas na capacidade das pessoas e não em favoritismo?	2	2	1			
2.7 Quando um funcionário faz um bom trabalho, a sua supervisão preocupa-se em percebê-lo e reconhecê-lo?	2	1	1			1
2.8 Quando um funcionário comete um erro, a sua supervisão procura entender o que aconteceu e ajuda a pessoa a "aprender com o erro", ao invés de punir ou repreender a pessoa?		3	1			1
2.9 Os funcionários recebem treinamento quando alguma necessidade é percebida?	1		3	1		
2.10 As pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras?		1	3	1		
2.11 Os funcionários não tem medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão?		1	3	1		
2.12 A supervisão não tem medo de falar ou discutir o que pensa, com os seus subordinados?		3	2			
2.13 A supervisão delega (deixa seus subordinados tomarem decisões) e encoraja seus subordinados a desenvolverem novas habilidades?	1	2	1	1		
2.14 Os funcionários discutem problemas abertamente e tentam resolvê-los, ao invés de acusar os outros ou fazer fofoca?			3	1	1	
2.15 A empresa se preocupa com o bem-estar dos seus funcionários, para que eles possam dar o máximo no trabalho que fazem?	1	3	1			

Tabela 2: Questionário...

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 Análise da Instituição Pública

Esta escola, de acordo com a amostra dos cinco professores que responderam o determinado questionário exposto no capítulo dos Resultados Obtidos, apresentou as seguintes conclusões a partir desta análise.

O grau de satisfação dos funcionários obteve 60 de professores "satisfeitos" e 40 "insatisfeitos". Este resultado chama a atenção, pois as respostas positivas e negativas não estão distantes uma das outras, podendo indicar divisão entre os trabalhadores e o modo como se sentem e se comportam nesta instituição.

Os resultados coletados envolvendo a supervisão geraram respostas divididas entre os professores, pois parte deles percebem o reconhecimento, o valor e a disponibilidade que a supervisão demonstra, porém a outra parte obteve respostas negativas, ou seja, nem todos estão sendo alcançados por esse fator que deveria ser motivacional. Quanto ao tema gastar





tempo e recursos, as respostas continuam variadas e aumenta as respostas negativas. As amostras apontam resultados razoáveis e negativos sobre a falta de preocupação por parte da supervisão em reconhecer um bom trabalho feito. Quanto à punição de erros cometidos percebe-se que a supervisão é ponderada, pois se teve um resultado razoavelmente bom.

O relacionamento entre funcionários e supervisão segundo a amostra aponta um equilíbrio, pois a maior parte afirma ser possível conversar abertamente com a chefia e expor ideias, entretanto os resultados afirmam maior liberdade por parte da chefia diante de seus subordinados que o contrário.

Nesta instituição as chances de progressão não são muito animadoras, pois os resultados se dividem entre positivos e negativos, indicando certo bloqueio também pela supervisão. É importante ressaltar que nem todos que trabalham numa instituição, empresa ou organização estão capacitados para determinadas responsabilidades, portanto cabe à chefia avaliar essa preparação. É possível identificar certo estímulo e encorajamento pela parte da supervisão com seus subordinados a desenvolverem novas habilidades. Com isto, conclui-se que a supervisão agrada em parte seus subordinados e pode se esforçar para ajudá-los a estarem mais satisfeitos e assim, serem mais comprometidos.

O Clima Organizacional desta instituição não está muito saudável, pois nem todos os professores se sentem em um ambiente seguro em que se pode confiar e ser confiado, porém há uma parcela que reconhecem a contribuição entre eles. Conclui-se que o relacionamento interpessoal desses professores está estável para alguns, porém insatisfatório para outros.

A maioria admite que as promoções tem por base a capacidade dos profissionais e não no favoritismo. As respostas mais negativas estão relacionadas à falta de treinamento. Há respostas bem negativas também sobre a preocupação que a empresa tem com o bem-estar de seus funcionários. Isso pode ser a resposta por que estes funcionários estão tão divididos em suas posições.

## **5.2 Análise da Instituição Particular**

Este colégio, de acordo com a amostra dos cinco professores que responderam o determinado questionário exposto no capítulo dos Resultados Obtidos, apresentou as seguintes conclusões a partir desta análise.

No geral a maior parte desses profissionais afirma estar “muito satisfeitos” com a instituição onde trabalham. Nesta questão não obteve resultado negativo o que indica que a satisfação está atingindo todos os professores que trabalham nesta escola segundo a amostra. Quanto às chances de progressão que a instituição oferece para seus funcionários há uma reclinção no resultado, pois se obteve uma resposta negativa, ou seja, a realidade da satisfação entre esses profissionais não é tão excelente quanto parece na primeira questão, com as perguntas mais específicas pode-se ter uma conclusão mais real da situação. A diretoria acredita na importância de seus funcionários e também está disposta a gastar tempo e recursos para estes se desenvolverem, pois as respostas que ressaltaram foram de razoáveis a excelentes, além de todos estarem satisfeitos com o ambiente físico de trabalho.

Apesar de uma alternativa negativa, conclui-se que esta instituição tem dito o reconhecimento e uma boa imagem diante de seus funcionários, pelo modo como são tratados e valorizados, porém uma questão crítica é a falta de treinamento que esse colégio não tem oferecido com assiduidade para seus colaboradores.

Os resultados são muito bons se tratando do reconhecimento e disposição da supervisão para com seus subordinados, pois estes estão satisfeitos. Quanto à preparação para novas responsabilidades, as respostas que prevalecem são as razoáveis, ou seja, a supervisão pode não estar dando as chances necessárias para seus subordinados crescerem nesta instituição. Os funcionários reconhecem a consideração de seu supervisor quando um bom trabalho é executado, apesar de uma resposta razoável e outra nula. O resultado continua



satisfatório quando um subordinado comete um erro, porém o grau de satisfação dos resultados continua caindo, pois coleta-se uma alternativa negativa quando a supervisão delega novas habilidades para seus subordinados. As alternativas negativas colhidas foram poucas, o que indica que na maior parte do tempo a convivência é harmônica entre supervisão e subordinados.

Compreende-se a partir da amostra que a convivência entre funcionários é mais complexa, pois os resultados não muito bons. A ajuda entre eles não é constante, o clima em que convivem é harmônico para a maioria, porém nota-se que há pouca confiança entre esses profissionais e têm bastante dificuldade de discutirem abertamente. Como na escola pública a supervisão tem mais liberdade de discutir o que pensa que seus subordinados, a diferença das respostas é notável e isso pode ser uma barreira até mesmo para uma melhor produtividade, pois a falta de liberdade pode inibir e retrair as pessoas, escondendo talvez talentos e ideias que poderiam ser utilizadas em benefício tanto dos profissionais quanto para a instituição de ensino.

No geral conclui-se que há conflitos tanto entre supervisão e funcionários quanto entre eles mesmos, o que pode estar causando divisão, desunião e individualismo. Todavia o ideal seria a prevalência do espírito em equipe. Essa instituição pode estar estável, porém poderia estar melhor se o relacionamento interpessoal estivesse mais saudável.

### **5.3 Comparação das duas instituições de ensino**

Primeira etapa do questionário:

**MS-MUITO SATISFEITO:** Instituição Pública não teve nenhuma resposta e Instituição Particular teve treze;

**S-SATISFEITO:** Instituição Pública teve doze respostas e Instituição Particular teve onze;

**IS-INSATISFEITO:** Instituição Pública teve onze respostas e Instituição Particular teve uma;

**MI-MUITO INSATISFEITO:** As escolas não optaram por esta questão nenhuma vez;

**ID-INDIFERENTE:** Somente a Instituição Pública obteve duas respostas.

É notável a diferença de respostas da alternativa “muito satisfeito” a partir desta amostra de questionário entre os professores da escola particular e os de escola pública. Porém, este quadro fica mais equilibrado na alternativa “satisfeito”, sendo um bom resultado. O grau de insatisfação dos professores do colégio público é bem mais alto comparado ao colégio particular. Isso indica que os colégios públicos precisam melhorar seu ambiente de trabalho e assim, obter melhor produção. Percebe-se que somente a instituição pública obteve resposta “indiferente” o que pode mostrar desprezo e comodismo, desfavorecendo o ambiente de trabalho.

Por meio desses resultados é clara divisão de respostas entre as duas instituições, apesar da escola particular não ter tido um ótimo desempenho neste questionário, está com seu Clima Organizacional mais saudável comparado ao colégio público, obtendo resultados bem satisfatórios de seus professores, porém o conflito de relacionamento existe em ambas.

Segunda etapa do questionário:

**S-SEMPRE:** Instituição Pública teve onze respostas e Instituição Particular teve quatorze;

**QS-QUASE SEMPRE:** Instituição Pública teve vinte e duas respostas e Instituição Particular teve vinte e uma;

**AV-ÀS VEZES:** Instituição Pública teve vinte e quatro respostas e Instituição Particular teve trinta e duas;

**R-RARAMENTE:** Instituição Pública teve oito respostas e Instituição Particular teve cinco;

**N-NUNCA:** Instituição Pública teve seis respostas e Instituição Particular teve uma;



**NR-NÃO RESPONDEU:** Instituição Pública teve seis respostas e Instituição Particular teve duas respostas.

Para as questões de resposta “sempre” tanto a escola pública como a escola particular tiveram um desempenho quase iguais, o que indica uma satisfação maior sobre a organização num todo. A escola pública nesta etapa teve uma quantidade de satisfação grupal maior que da escola particular, o que indica um relacionamento interpessoal mais apreciável. Para a alternativa “às vezes” considerada uma resposta média, a Instituição Particular saiu na frente, porém é uma resposta em que indica alerta para a escola, pois demonstra insuficiência de satisfação da parte desses professores.

A Instituição Pública obteve uma quantidade de respostas consideráveis para a alternativa “não respondeu” o que pode indicar medo e insegurança quanto ao seu trabalho e supervisão. O colégio particular também obteve tal resposta, porém em menor quantidade. Percebe-se que as questões mais críticas tratam de assuntos parecidos entre as instituições, sendo a falta de treinamento, de tomada de decisão e o medo de discutir com a supervisão.

Conclui-se com este estudo que o grau de satisfação de uma escola particular principalmente no ponto individual está mais elevado que de um colégio público, porém esse grau de satisfação não está tão distante. O Clima Organizacional influencia na postura e até mesmo no comportamento das pessoas, podendo este ambiente estimular atitudes boas ou más, isso demonstra a importância de um Clima Organizacional saudável. Através desta pesquisa pode-se perceber também que a conduta individual de cada trabalhador pode contribuir para um melhor convívio e, assim melhores resultados para a empresa, ainda que num grau “moderado”, pois o Clima Organizacional trata-se de um dos instrumentos que podem fazer a diferença no desempenho dos colaboradores e, assim oferecer melhores resultados para a organização.

#### **5.4 Correlação entre teoria e prática**

Percebe-se claramente que os professores da escola particular segundo amostra estão mais satisfeitos com seu trabalho de um modo geral comparado aos professores da escola pública. Relacionando este resultado com a produtividade destes (o ensino), demonstra que os profissionais de um colégio particular tem tido melhor desempenho.

“A satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho” (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011, p.77).

A supervisão tem grande influência sobre seus subordinados, pois segundo Maximiano (2009) o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores.

Para ambas as escolas o relacionamento entre subordinados e supervisores foram boas, apesar de alguns resultados negativos o que estimula os professores a obterem melhores desempenhos. Para Chiavenato (2010) o Clima Organizacional tem a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho.

Para Fraser (1983) a satisfação no trabalho é considerada um fenômeno complexo e de difícil definição, tendo como parte dessa dificuldade seu estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa. Estando sujeita as influências de forças internas e externa do ambiente de trabalho imediato.

Baseando nesta teoria de Fraser, é possível identificar as diversas vezes que a amostra apontou respostas totalmente distintas entre os professores, principalmente da escola pública. Isto aponta que o modo de reagir, a postura e a atitude que cada indivíduo pode ter é distinto para outro diante de uma mesma situação e ambiente.



Podendo este fato ser um dos fatores que levam o Clima Organizacional ser razoavelmente alto, em vez de obter profunda influência sobre os membros de uma empresa. Como afirma Judge; Robbins e Sobral (2011) que mais recentemente, foram feitas mais de 300 estudos sobre a análise “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”, instigando a correlação da satisfação e o desempenho no trabalho como razoavelmente alta. E não como diz Luz (2001) que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa.

Moscovici (1997) afirma que a forma como se lida com as diferenças individuais indica um determinado clima entre as pessoas e tem uma intensa influência sobre a vida em grupo. Sobretudo no comportamento organizacional, nas relações interpessoais, nos processos de comunicação e na produtividade.

A escola pública segundo resultados colhidos apresentou um relacionamento entre seus colegas de trabalho mais saudável comparado aos profissionais do colégio particular. Isso pode revelar um dos fatores do por que existem professores satisfeitos no colégio público, pois a união, a confiança e segurança daqueles que estão ao nosso redor proporciona maior satisfação e, conseqüentemente melhor produtividade. Porém a escola particular segundo amostra possui profissionais mais satisfeitos que no colégio público, indicando um ensino de melhor qualidade (produtividade) para a primeira escola, pois segundo Judge; Robbins e Sobral (2011) assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade (CHIAVENATO, 2010). A conclusão feita diante dessas teorias relacionando à prática foi que o Clima Organizacional é bastante importante para cada colaborador e para a empresa, pois com ele segundo Chiavenato (2010) torna-se mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Essa afirmativa é verdadeira, porém como este artigo trata o Clima Organizacional como um dos fatores importantes para tais fins, não é de todo o causador das motivações e satisfações dos membros de uma organização, porém é um grande intermediador para ajudar a alcançar esses fins.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da pesquisa teórica e prática, foram colhidas informações sobre o Clima Organizacional como fator contribuinte para a satisfação dos colaboradores e resultados eficazes para as organizações. Principalmente hoje e cada vez mais, as empresas estão preocupadas com a satisfação dos seus funcionários no ambiente de trabalho, pois estão tomando conhecimento dessa importância. A pesquisa teórica apontou de média a alta relevância do Clima Organizacional para o bem dos funcionários e da empresa, a pesquisa prática apontou um grau moderado de influência do Clima Organizacional, pois houve divergências em vários pontos nas respostas dos professores que responderam o questionário, indicando que a posição individual de cada trabalhador contribui ou não para o ambiente de trabalho. Concluiu-se também que a satisfação grupal e com a direção é mais difícil de ser alcançada e que esses profissionais percebem essa atmosfera e, conseqüentemente influenciando no grau de satisfação.

Estar em um ambiente receptivo, amigável e agradável gera motivação e melhora o desempenho dos funcionários, pois estarão mais confiantes e seguros pelo Clima Organizacional favorável, porém se estiverem em um ambiente negativo, adverso e desagradável é provável que estes funcionários sintam-se retraídos e tenham mais dificuldade em realizar suas tarefas pelo Clima Organizacional desfavorável. Sendo assim, este Clima





influencia atitudes e comportamentos que as empresas devem estar atentas. Para tomar conhecimento do tipo de ambiente que seus funcionários estão trabalhando e se poderiam alcançar melhores resultados a PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) pode contribuir com informações sobre o assunto e a partir desta descobrir o que pode ser melhorado entre seus funcionários, sendo um investindo para alcançar seus objetivos.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ABEPRO. **ENEGEP**. 2005. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>> Acesso em: 23. Nov. 2011;
- CASTRO, P. R. S.; FLORES, R. T. **Clima Organizacional: fatores que influenciam a satisfação e motivação**. 2008. 60 f. Monografia. FATEC Faculdade de Tecnologia, Guaratinguetá, 2008;
- CESUMAR. **Satisfação no Trabalho: um estudo preliminar**, 2008. Disponível em <<http://www.cesumar.br>> Acesso em: 23. Nov. 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011;
- FACAPE. **Conceito de Cultura e Clima Organizacional**. Disponível em <<http://www.facape.br>> Acesso: 23. Nov. 2011;
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;
- GUERREIRO, Reinado. **Mensuração do resultado econômico**. São Paulo: Caderno de Estudos FIPECAFI, 1991;
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008;
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010;
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;
- REVISTA USP. Disponível em <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br>> Acesso em: 27. Nov. 2011;
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;
- SLIDESHARE. **Avaliação de Desempenho Com Foco em Competências**. Disponível em: <<http://www.slideshare.com>>. Acesso: 15. Nov. 2011;