



## AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS EM PONTA PORÃ-MS

Estéfani Ramos Buekert<sup>1</sup>  
Prof<sup>ª</sup>. Ma. Marlene Forest<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo demonstrar as variáveis do clima organizacional que interferem na satisfação dos colaboradores de uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas em Ponta Porã-MS. Esta pesquisa é um estudo de caso da respectiva empresa, onde a coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores. Por ser um tema bastante amplo, para a elaboração da fundamentação teórica, abordou-se sobre a gestão de pessoas e optou-se por focar em três variáveis do clima organizacional, sendo elas: cultura organizacional, liderança e comunicação, porém vale ressaltar a existência de outras variáveis. Foi analisado o clima organizacional da empresa através da percepção dos seus colaboradores, pelo grau de satisfação destes com o ambiente de trabalho. Com o estudo, foi possível identificar que há muitas variáveis que interferem na satisfação dos colaboradores da organização, onde ela apresenta, de modo geral, um clima organizacional favorável.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Clima Organizacional. Satisfação.

**Abstract:** The present study aims to demonstrate the organizational climate variables that interfere with employee satisfaction at an Agricultural Machinery Trading company in Ponta Porã-MS. This research is a case study of the respective company, where data collection was carried out through the application of a questionnaire to employees. As it is a very broad topic, for the elaboration of the theoretical foundation, people management was addressed and it was decided to focus on three variables of the organizational climate, namely: organizational culture, leadership and communication, however it is worth highlighting the existence of other variables. The company's organizational climate was analyzed through the perception of its employees, based on their level of satisfaction with the work environment. With the, study it was possible to identify that there are many variables that interfere with the satisfaction of the organization's employees, where it generally presents a favorable organizational climate.

**Keywords:** People management. Organizational Climate. Satisfaction.

<sup>1</sup>Acadêmica do 8º semestre do curso de Administração das Faculdades Magsul de Ponta Porã-MS. E-mail: buekertestefani02@gmail.com.

<sup>2</sup>Orientadora, professora mestra do curso de Administração das Faculdades Magsul de Ponta Porã-MS. E-mail: prof.marleneforest@magsul-ms.com.br

## INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas vem passando constantemente por mudanças significativas, ela é o departamento responsável pela gestão dos recursos humanos da organização, ou seja, por tudo aquilo que está relacionado com os colaboradores, sendo de extrema importância para que as empresas possam continuar atuando no mercado, principalmente, diante de tanta competitividade.

Uma organização, segundo Chiavenato (2004), é composta essencialmente por pessoas, que assumiram um papel estratégico dentro das organizações. E, por ser essas pessoas as responsáveis por realizar todos os processos que mantêm a empresa funcionando, é fundamental que os colaboradores apresentem um desempenho extremamente eficiente para possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais, cujo desempenho depende da satisfação com o ambiente de trabalho e este está relacionado com o clima organizacional presente dentro da empresa.

Observa-se a relevância de avaliar o clima organizacional, pois através dela é possível analisar como se encontra a satisfação dos colaboradores, além de identificar os pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados, aumentando a

eficiência dos processos e possibilitando que a organização alcance seus objetivos e tenha bons resultados. Diante disso, surge a seguinte problemática: Como as variáveis do clima organizacional interferem na satisfação dos colaboradores de uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas em Ponta Porã- MS?

O presente estudo tem por objetivo geral demonstrar as variáveis do clima organizacional que interferem na satisfação dos colaboradores de uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas em Ponta Porã- MS, para isso terá que identificar as variáveis do clima organizacional, identificar a percepção dos colaboradores sobre a organização em estudo e compreender a relação do clima organizacional com a satisfação dos colaboradores.

Este trabalho, justifica-se pela necessidade de as organizações entenderem a real importância dos seus colaboradores, em como eles são fundamentais para obter os resultados pretendidos por ela, tendo em vista que eles se tornaram um diferencial competitivo. Portanto, as organizações devem avaliar constantemente o seu clima organizacional, pois é importante construir e manter para os colaboradores um ambiente favorável ao cumprimento de suas obrigações, de forma que estes apresentem um excelente desempenho e para que assim

a organização consiga alcançar bons resultados.

## GESTÃO DE PESSOAS

Com a intensificação dos avanços tecnológicos pela era digital, as organizações sofreram constantes mudanças, passando a dispor de um grande fluxo de informações. Diante disso, o conhecimento passa a ser uma importante ferramenta para a sobrevivência das empresas, por isso os colaboradores precisam ser cada vez mais qualificados e competentes para fazer o bom uso das informações disponíveis, procurando obter melhores resultados e destacando-se assim no mercado.

Segundo Chiavenato (2004), as pessoas são indispensáveis para qualquer organização, são elas quem dispoem de conhecimento, habilidades e competências realizam os processos e tomam decisões, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Com base nisso, percebe-se a importância de administrar bem os recursos humanos, tendo em vista que estes passam a ser sua principal vantagem competitiva.

Lee Iacocca apud Lacombe (2005, p. 15) afirma que “Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: **pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar.** Se você

não tiver uma boa equipe, não poderá fazer o resto.”. Chiavenato (2004), reforça essa ideia dizendo que os administradores só conseguem realizar as suas funções com a ajuda de pessoas, em que a gestão de pessoas (GP) busca gerenciar da melhor forma possível todos os indivíduos que fazem parte da organização, para que possam desempenhar as tarefas e atividades necessárias ao cumprimento dessas funções com eficiência.

Percebe-se a importância da área de GP para as empresas, pois segundo os autores mencionados, se bem aplicada, possibilita que os recursos sejam utilizados com maior eficiência, fazendo com que a organização consiga se destacar no mercado, atuando com forte diferencial competitivo e obtendo resultados cada vez melhores. Contudo, vale destacar que isso só é possível com uma boa gestão dos recursos humanos.

## Processos da Gestão de Pessoas

Muitas são as áreas existentes dentro da administração, a GP é uma delas que, como já mencionado, tem a responsabilidade de gerir os recursos humanos da organização. Sendo ele composto por alguns processos básicos, que levemente se diferenciam a depender da forma que o autor os agrupa.

De acordo com Maximiano (2014), a Gestão de pessoas é composta por quatro processos básicos, sendo eles a atração e retenção, desenvolvimento, administração do desempenho, e manutenção. Enquanto Chiavenato (2022) cita cinco: o processo de prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Cada um desses processos, chamados também de subsistemas, possui atividades específicas que contribuem para o gerenciamento dos indivíduos. Neste artigo, será levado em consideração que a GP possui cinco processos básicos, chamados também de subsistemas, conforme cita Chiavenato.

Para Chiavenato (2022), o processo de agregar pessoas possui como suas principais atividades o recrutamento, a seleção e o planejamento de RH; aplicar pessoas envolve a gestão do desempenho humano, sua integração, descrição e análise de cargos; manter as pessoas trabalha questões de compensação, benefícios sociais, segurança, qualidade de vida e clima organizacional; o desenvolvimento busca treinar e desenvolver pessoas; e o processo de monitorar envolve o acompanhamento e controle, utilizando-se de bancos de dados e sistemas de informação.

Maximiano (2014) diz que a gestão de pessoas tem a função de desenvolver esses subsistemas, com o objetivo de fazer com que os recursos humanos da

organização sejam qualificados, motivados, integrados e produtivos, realizando os processos organizacionais com eficácia, tendo a oportunidade de oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade, aumentando assim a sua participação de mercado e obtendo melhores resultados.

Portanto, as organizações devem trabalhar de forma integrada com todos os processos da GP, pois segundo os autores mencionados, uma gestão de qualidade nessa área contribui de forma significativa para o alcance dos resultados pretendidos pela organização. Diante disso, o gestor deve entender a importância humana para a sobrevivência das organizações, na diferença que eles fazem, principalmente se bem treinados, capacitados e motivados, sendo isto possível, única e exclusivamente, com a gestão de pessoas.

### **Clima Organizacional**

Dentro do processo básico da GP de manter pessoas, encontra-se o clima organizacional. Sendo um importante instrumento para as organizações, levando em consideração que estes devem apresentar um ambiente propício para o alcance dos resultados almejados, podendo identificar através do clima organizacional a qualidade do ambiente de trabalho.

Barçante e Castro apud Luz (2003, p. 10) concebem que “Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia a dia de trabalho”. Lacombe (2005) reforça a ideia dizendo que o clima organizacional está relacionado com a satisfação dos colaboradores, se o ambiente de trabalho for favorável e de qualidade, terá um bom clima organizacional, caso contrário, o clima organizacional será ruim.

Segundo Chiavenato (2022), as organizações devem reconhecer a importância dos seus colaboradores, buscando treinar, qualificar e capacitar essas pessoas, para que estes desenvolvam as competências, habilidades e atitudes necessárias, além de oferecer oportunidades de crescimento, boa remuneração, dentre outras formas para manter os profissionais satisfeitos e motivados. Pois, com isso é possível melhorar a comunicação, o trabalho em equipe e o desempenho, favorecer o relacionamento interpessoal, além de outros benefícios, que contribuem para a construção de um bom clima organizacional, favorável ao cumprimento das funções e ao alcance dos objetivos.

Portanto, percebe-se a importância do clima organizacional para as empresas, devendo estes buscar formas de manter sempre seus colaboradores satisfeitos e

motivados, fazendo com que eles vistam a camisa da empresa e se sintam parte dele, de forma que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais.

### **Variáveis do Clima Organizacional**

Dentro das organizações, há variáveis do clima organizacional que interferem na satisfação e, conseqüentemente, no desempenho dos colaboradores, devendo ser levadas em consideração, principalmente, na hora de analisar a percepção desses indivíduos com relação ao ambiente de trabalho. Dentre elas pode-se citar a cultura organizacional, liderança e comunicação.

Segundo Chiavenato (2004), a cultura organizacional é responsável por orientar o comportamento dos indivíduos da organização, direcionando-os de forma que possam atingir os objetivos organizacionais. Lacombe (2005), diz que a cultura organizacional é a sua identidade, dita o que é certo ou errado para a organização, define o padrão na qual as atividades, decisões e ações devem ser realizadas, onde os colaboradores devem ser direcionados com base nessa cultura.

Segundo Luz (2003, p. 20), “essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.”. Ainda

segundo o mesmo autor, ela é o que torna a empresa diferente, responsável por desenvolver um lugar prazeroso, que envolva os colaboradores e reforce bons hábitos, ou um lugar difícil de trabalhar, sendo uma das principais variáveis que influenciam o clima organizacional.

Além disso, as organizações devem dispor de um bom profissional de liderança, tendo em vista que este será responsável por direcionar toda a equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2004, p. 332) “...a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade.”. Para isso, o líder deve inspirar e encorajar os demais do grupo, de forma que estes se sintam capazes e competentes no desenvolvimento de suas funções (Lacombe, 2005).

Para Ferreira (2017), a liderança é uma variável que influencia o clima organizacional, devendo analisar a satisfação dos colaboradores com o líder, identificando questões como a qualidade da supervisão exercida, relacionamento e comunicação, delegação de responsabilidades, autonomia, feedback de resultados, reconhecimento dos esforços realizados, dentre outros pontos que podem deixar o colaborador satisfeito ou insatisfeito.

Outra variável considerada indispensável para as empresas é que haja dentro delas uma excelente comunicação. Segundo Chiavenato (2008), é fundamental que ocorra o fluxo de informações entre todos os departamentos da organização, principalmente com assuntos de interesse geral, pois essa é a única forma dos colaboradores entenderem o que se passa dentro da organização. Ela é um fator chave para a organização e essencial para o seu bom funcionamento, influenciando diretamente a motivação e a produtividade de todos os colaboradores.

Chiavenato (2008) declara que as organizações devem buscar melhorar cada vez mais essa comunicação, não apenas informando aos colaboradores questões departamentais ou gerais da empresa, mas abrir espaço também para que estes possam falar, a organização deve buscar ouvir seus colaboradores, incentivá-los a dar ideias, sugestões e a fazer críticas construtivas que possam melhorar a organização como um todo, isso contribui para uma comunicação mais clara e objetiva, além de melhorar o relacionamento interpessoal, a satisfação e, conseqüentemente, o desempenho.

Portanto, diante dos autores mencionados, percebe-se a importância de analisar tais variáveis do clima organizacional. E, para que se mantenha dentro da organização um ambiente

favorável, é primordial identificar, além destas, outras variáveis como relacionamento interpessoal, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, salário e benefícios, dentre outros que também influenciam o ambiente interno, devendo levar sempre em consideração a realidade da empresa.

### **Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento para as organizações, pois através dela é possível mensurar o clima da organização, podendo analisar se o clima se encontra favorável ou não, para o cumprimento das funções no ambiente de trabalho. Além disso, ela oferece aos colaboradores a oportunidade de participarem da empresa expondo as suas opiniões, fazendo com que eles se sintam ouvidos e corresponsáveis pela organização.

Segundo Luz (2003, p. 50), “através da pesquisa de clima, a área de Recursos Humanos passa a conhecer os aspectos críticos que devem ser melhorados.”. Ferreira (2017) reforça essa ideia dizendo que a pesquisa de clima é uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas, devendo ser realizada periodicamente e após sua avaliação implementar as ações necessárias, para fortalecer seus pontos fortes e corrigir aqueles que devem ser melhorados,

buscando sempre um ambiente favorável dentro das organizações.

Para Oliveira (2010), a pesquisa de clima organizacional é um processo que envolve etapas como selecionar os departamentos a serem pesquisados; identificar os fatores e os indicadores do clima, selecionando o mais relevante; escolher a técnica de pesquisa a ser utilizada; coletar, tabular e interpretar os dados; montar um relatório com as conclusões; dar sugestões para os problemas encontrados e comunicar os resultados da pesquisa. Com ela é possível fazer os reajustes necessários, buscando manter sempre um ambiente favorável, para que os colaboradores se sintam satisfeitos e apresentem um bom desempenho.

Portanto, segundo os autores mencionados, a pesquisa do clima organizacional é de extrema importância, tanto para a empresa quanto aos próprios colaboradores. Devendo ser realizada da melhor forma possível, abordando questões realmente significativas sobre a empresa, para que assim os resultados mostrem de fato a realidade do clima organizacional, identificando os pontos positivos e também os negativos, com o objetivo de implantar ações corretivas que possam de fato proporcionar um clima organizacional mais favorável.

## **METODOLOGIA**

Para a elaboração deste trabalho científico foram utilizadas pesquisas bibliográficas em livros, pois dessa forma é possível obter pontos de vistas de diversos autores sobre o assunto proposto, o que contribuiu de forma significativa para a elaboração e o aprofundamento do estudo, trazendo informações de fato relevantes. Sendo enquadrada também como uma pesquisa descritiva, no qual descreve as variáveis do clima organizacional.

Para a elaboração da fundamentação teórica, optou-se por focar nas variáveis: cultura organizacional, liderança e comunicação. Foi realizado um estudo de caso, em uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas localizado em Ponta Porã-MS, onde o pesquisador foi realmente para dentro da empresa, estando em contato direto com os entrevistados para buscar as informações necessárias sobre comportamentos, atitudes e opiniões que apresentam e que podem influenciar o clima organizacional.

A pesquisa, também tem como uma de suas características as abordagens qualitativa/quantitativa, com o propósito de aprofundar o entendimento e trazer resultados mais próximos da realidade. Segundo Filho e Filho (2015), o método quantitativo significa traduzir as informações coletadas em números, para que

os resultados obtidos possam ser mensurados, sendo geralmente apresentados em formas de gráfico.

Para a coleta de dados, foi elaborado e aplicado um questionário aos colaboradores da respectiva empresa, apresentando ao todo 17 perguntas, sendo 15 delas com alternativas, por conferir uma maior uniformidade entre as respostas, além de ser fácil de processar e chegar a uma conclusão, e duas abertas, para que estes possam de fato expressar sua opinião. Utilizou-se a ferramenta do *Google Forms*, em que participaram da pesquisa de clima organizacional 27 dos 31 colaboradores existentes na empresa.

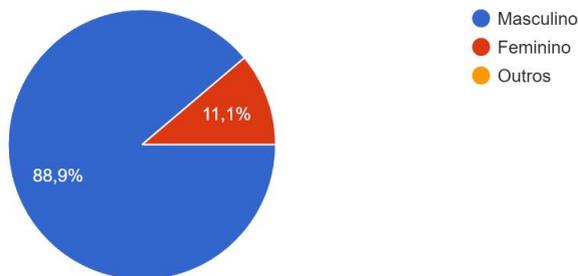
## **RESULTADOS E DISCUSSÕES DAS VARIÁVEIS QUE INTERFEREM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA**

Esta pesquisa aborda sobre o clima organizacional de uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas situada em Ponta Porã-MS. A respectiva empresa é uma concessionária do ramo de máquinas e implementos agrícolas com 15 anos de mercado, atendendo pequenos, médios e grandes produtores da região. Para realizar a pesquisa, foram ouvidos ao todo 27 dos 31 colaboradores existentes na empresa, nos dias 20, 23, 28 de maio e 04 de junho de

2022, durante o estágio supervisionado obrigatório, com o objetivo de identificar o grau de satisfação deles com relação ao seu trabalho e a empresa. Diante do exposto, segue os respectivos resultados:

O gráfico 1 representa o gênero dos colaboradores. Serve para identificar qual é o predominante dentro da organização.

**Gráfico 1 - Gênero.**

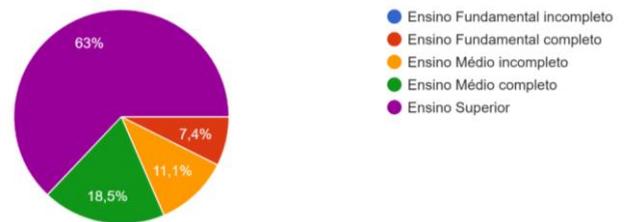


Fonte: Autora 2023.

Conforme o gráfico 1, este representa o gênero dos colaboradores da organização. Através dele fica perceptível que o gênero masculino é predominante na organização com 88,9%, enquanto o gênero feminino representa apenas 3 dos 27 colaboradores, 11,1%.

O gráfico 2 representa o nível de escolaridade dos colaboradores da organização. Serve para identificar as etapas de estudo que foram iniciadas ou concluídas.

**Gráfico 2- Nível de escolaridade.**

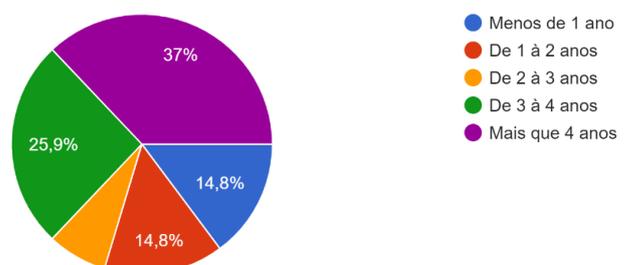


Fonte: Autora 2023.

Pode-se observar, através do gráfico 2, que 63% dos entrevistados possuem ensino superior, 18,5% ensino médio completo, 11,1% ensino médio incompleto e 7,4% ensino fundamental completo. Ou seja, a organização possui uma grande parte dos seus colaboradores com alto grau de instrução, ficando apenas 37% com um grau mais baixo.

O gráfico 3 representa o tempo em que os colaboradores trabalham na organização. Serve para identificar a quantos anos as pessoas estão fazendo parte da empresa em questão.

**Gráfico 3 - Tempo de trabalho na organização.**

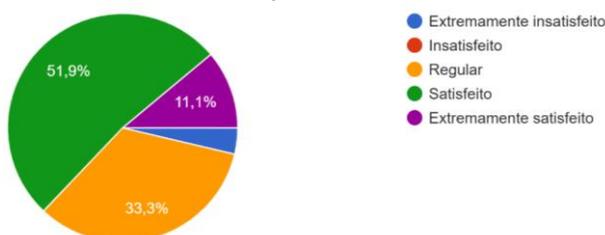


Fonte: Autora 2023.

Com o gráfico 3, é possível observar que 37% dos entrevistados estão a mais de 4 anos na organização, 25,9% de 3 a 4 anos, seguido de um empate de 14,8% de 1 a 2 anos e menos de 1 ano e 7,4% de 2 a 3 anos. Diante desses dados, entende-se que não há uma rotatividade muito acentuada, porém ainda deve ser analisada, pois aproximadamente 29% estão há 2 anos na organização. Segundo Chiavenato (2008), a rotatividade pode representar uma falta de comprometimento e satisfação com a empresa, além de dificultar a criação de uma cultura organizacional e aumentar as suas despesas. Com isso a empresa deve buscar formas de reduzir cada vez mais a sua rotatividade, identificando quais os problemas e os pontos que devem ser melhorados para reter os colaboradores.

O gráfico 4 representa o quanto o colaborador se encontra satisfeito com seu trabalho. Serve para identificar o grau de satisfação dos colaboradores com o seu trabalho na organização.

**Gráfico 4 - Satisfação com o trabalho.**

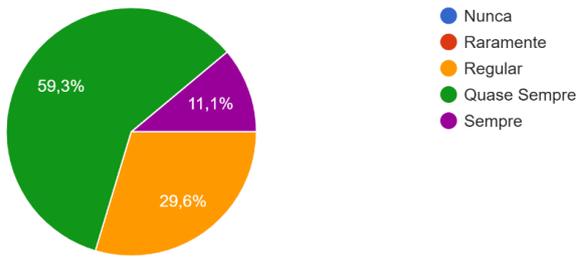


Fonte: Autora 2023.

Como posto, o gráfico 4 representa o quanto satisfeito o colaborador está com o seu trabalho na organização. Através dele, é possível identificar que 51,9% estão satisfeitos, 33,3% regular, 11,1% extremamente satisfeitos e 3,7% extremamente insatisfeitos. Segundo Chiavenato (2008), é importante que os colaboradores se sintam satisfeitos com o seu trabalho, pois assim contribuem melhor para o alcance dos objetivos organizacionais, já que trabalham de forma mais produtiva, comprometida e motivada. Com isso, observa-se a necessidade da organização buscar formas de melhorar a satisfação dos seus colaboradores com o trabalho, pois no gráfico apresenta um valor significativo de entrevistados apenas com a satisfação regular, devendo portanto, buscar medidas que aumentem o grau de satisfação.

Observando o gráfico 5, este representa o quanto o trabalho proporciona sentimento de realização profissional. Serve para identificar o quanto realizados os colaboradores se sentem profissionalmente, com o seu trabalho na organização.

**Gráfico 5** - Trabalho e sentimento de Realização Profissional.



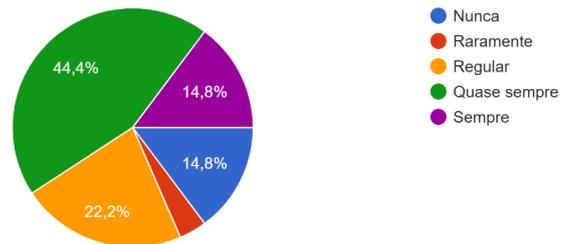
Fonte: Autora 2023.

Conforme observado no gráfico 5, este representa o quanto o trabalho proporciona sentimento de realização profissional. Com ele, observa-se que 59,3% dos entrevistados se sentem quase sempre realizados, 29,6% regularmente e que 11,1% sentem sempre o sentimento de realização profissional com o seu trabalho. De acordo com Chiavenato (2008), quanto maior for o sentimento de realização profissional dos colaboradores, maior será a sua motivação de trabalhar e, conseqüentemente, terá maior produtividade. Com isso, a empresa deve fazer um mapeamento das competências, com o objetivo de identificar as competências dos seus colaboradores, atribuindo-lhes responsabilidades que o proporcionem sentimentos de realização profissional. Com os dados apresentados, observa-se que a empresa possui grande parte dos seus colaboradores com sentimento de realização profissional.

O gráfico 6 mostra se a direção da empresa se comunica com os colaboradores

sobre os assuntos de interesse geral. Serve para identificar como anda a comunicação dos superiores com os subordinados.

**Gráfico 6** - Comunicação da direção com os colaboradores sobre assuntos de interesse geral.



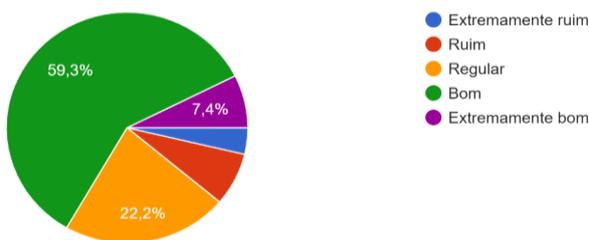
Fonte: Autora 2023.

Como observado, o gráfico 6 mostra se a direção da empresa se comunica com os colaboradores sobre assuntos de interesse geral. Através do gráfico, observa-se que 44,4% dos entrevistados afirmaram que a comunicação sobre os assuntos de interesse geral é feita quase sempre, 22,2% regularmente, um empate de 14,8% para nunca e sempre e 3,7% para raramente. Segundo Chiavenato (2008), é fundamental que ocorra o fluxo de informações entre todos os departamentos da organização, principalmente com assuntos de interesse geral, pois essa é a única forma dos colaboradores entenderem o que se passa dentro da organização, além da comunicação ser um fator chave para que as coisas possam se desenvolver dentro de uma empresa, de forma correta e eficiente. Diante dos dados

apresentados, a empresa deve buscar melhorar a comunicação da direção com os colaboradores sobre assuntos de interesse geral, de modo que essas informações possam chegar a todos os departamentos e subordinados.

O gráfico 7 representa como é a comunicação dentro da empresa. Serve para identificar como é a comunicação entre os colaboradores, de modo geral, na organização.

**Gráfico 7 - Comunicação dentro da empresa.**



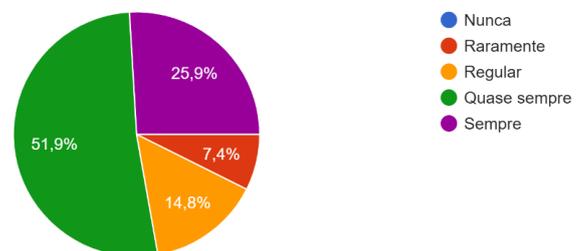
Fonte: Autora 2023.

Conforme exposto, o gráfico 7 representa como é a comunicação dentro da empresa. Diante do gráfico, nota-se que 59,3% dos entrevistados disseram que a comunicação é boa, 22,2% acham regular, um empate de 7,4% para extremamente boa e ruim e 3,7% acham a comunicação extremamente ruim. Segundo Chiavenato (2008), a comunicação é um fator chave para qualquer organização, ela é essencial para o bom funcionamento da organização e influencia diretamente a motivação e a produtividade dos colaboradores, uma

comunicação clara favorece para o alcance dos objetivos organizacionais. Diante o exposto, observa-se que a organização deve melhorar a sua comunicação, pois mesmo que uma parte relevante dos entrevistados disse ser boa, há também uma parcela significativa que diz ser regular, ruim e extremamente ruim.

O gráfico 8 mostra como os colaboradores são tratados com respeito independentemente de seus cargos. Serve para identificar o respeito existente com os colaboradores da organização.

**Gráfico 8 - O respeito com os colaboradores independente de seus cargos.**



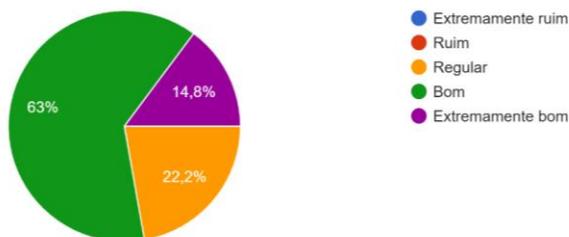
Fonte: Autora 2023.

A cima, o gráfico 8 mostra o respeito que a organização tem com os colaboradores independentemente de seus cargos. Com ela é possível visualizar que 51,9% dos entrevistados consideram que quase sempre são respeitados independentemente de seus cargos, 25,9% sempre, 14,8% regular e 7,4% raramente são respeitados independentemente de seus cargos.

Segundo Chiavenato (2008), o respeito é um valor extremamente importante e indispensável dentro da organização, pois ela contribui para a satisfação dos colaboradores, para um clima organizacional favorável e incentiva o espírito de cooperação e de trabalho em equipe, cria um ambiente justo e harmônico, facilitando o trabalho das pessoas envolvidas. Observa-se que a empresa preza pelo respeito já que a maioria dos colaboradores dizem ser respeitados.

O gráfico 9 mostra como é o relacionamento entre as pessoas dentro da empresa. Serve para identificar como está o relacionamento entre os colaboradores da organização.

**Gráfico 9** - O relacionamento entre as pessoas da organização.



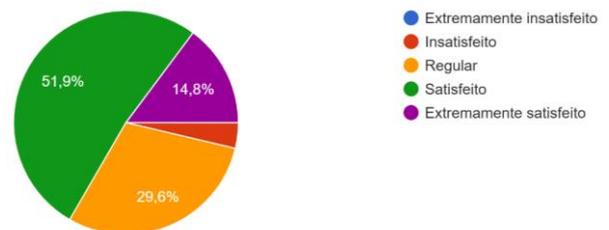
Fonte: Autora 2023.

Como já mencionado, o gráfico 9 mostra como é o relacionamento entre as pessoas da organização. Observa-se com o gráfico que 63% dos entrevistados consideram um relacionamento bom entre as pessoas da empresa, 22,2% regular e 14,8%

consideram o relacionamento extremamente bom entre as pessoas da organização. Segundo Chiavenato (2008), o relacionamento entre as pessoas da organização é uma variável chave para o clima organizacional, sendo necessário apresentar um relacionamento favorável, com o prevalecimento de boas relações, pois isso torna o ambiente mais harmônico, proporciona maior satisfação e qualidade de trabalho, desenvolve o trabalho em equipe, a cooperação e torna o ambiente mais propício para o alcance dos objetivos organizacionais. Diante dos dados, percebe-se que o relacionamento entre os colaboradores da organização é bastante favorável.

O gráfico 10 mostra como o colaborador se sente em relação ao seu ambiente de trabalho. Serve para identificar como se encontra o ambiente de trabalho da organização.

**Gráfico 10** - Ambiente de trabalho.



Fonte: Autora 2023.

Conforme observado, o gráfico 10 mostra como o colaborador se sente em relação ao seu ambiente de trabalho. Com o

gráfico, observa-se que 51,9% dos entrevistados se sentem satisfeitos com relação ao seu ambiente de trabalho, 29,6% regular, 14,8% se sentem extremamente satisfeitos e 3,7% se encontram insatisfeitos com relação ao seu ambiente de trabalho. Com relação ao tema, Chiavenato (2008) menciona que o ambiente de trabalho deve ser favorável para que assim a organização possa ter um ambiente propício para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para um ambiente favorável, a empresa deve buscar ter uma comunicação boa e clara, deve respeitar a diversidade, apresentar um clima organizacional adequado, ter um bom administrador que saiba dar a devida importância para a gestão de pessoas, dentre outros, lembrando que um ambiente favorável é fundamental para aumentar a produtividade dos colaboradores e para o sucesso da organização. Com os dados apresentados, é perceptível que a organização apresenta um bom ambiente de trabalho, onde apenas 3,7% se encontram insatisfeitos.

O gráfico 11 mostra se a empresa dá aos colaboradores condições de treinamento/desenvolvimento para que se tenha um aprendizado contínuo e possa contribuir assim, mais com a organização.

**Gráfico 11** - Condições de treinamento/desenvolvimento para o aprendizado contínuo dos colaboradores.



Fonte: Autora 2023.

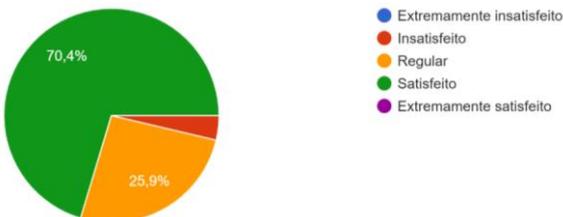
Pelo exposto, o gráfico 11 mostra se a empresa dá aos colaboradores condições de treinamento/desenvolvimento para que se tenha um aprendizado contínuo. Com o gráfico, entende-se que 85,1% dos colaboradores responderam que sim, onde destes 40,7% disseram que a empresa oferece apenas a alguns cargos específicos e considerados necessários por ela, 29,6% disseram que a empresa oferece a todos os colaboradores da organização, desde os cargos mais altos aos mais baixos e 14,8% disseram que a empresa oferece apenas aos cargos mais elevados. Tendo respondido não 14,8% dos colaboradores, onde disseram que a empresa oferece treinamentos apenas no início da ocupação dos cargos e não oferece nenhum tipo de desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2008), a empresa deve oferecer treinamentos, cursos, para que possam desenvolver, cada vez mais, conhecimentos, habilidades e competências. Além disso, a empresa deve

oferecer um plano de carreira e de desenvolvimento aos colaboradores com o objetivo de incentivar o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, buscando acima de tudo reter os talentos e melhorar os resultados da organização. Com isso, observa-se que a empresa não oferece muito treinamento/desenvolvimento, devendo investir mais nesses pontos.

O gráfico 12 representa o quão satisfeito o colaborador está com relação ao seu salário e se estes estão compatíveis com o trabalho desenvolvido por eles na organização.

**Gráfico 12** - Salário dos colaboradores.



Fonte: Autora 2023.

Conforme acima observado, o gráfico 12 representa o quão satisfeito o colaborador está com relação ao seu salário. Com ele, observa-se que 70,4% dos colaboradores se sentem satisfeitos com relação ao seu salário, 25,9% sentem que o seu salário é regular e 3,7% se sentem insatisfeitos.

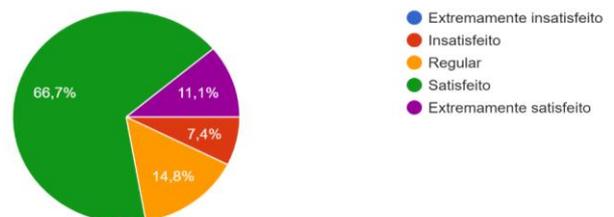
Segundo Chiavenato (2008), o salário do colaborador deve ser compatível

com o trabalho desenvolvido por ele na organização, sendo assim um salário justo e equivalente. Para ele, o salário é um importante fator a ser considerado, principalmente quando vem acompanhado de outros incentivos, pois este influencia diretamente a motivação e a satisfação dos colaboradores, influenciando também a produtividade dos mesmos e os resultados de toda a organização.

Observa-se que os colaboradores da organização, em sua maioria, se sentem satisfeitos com os seus salários, o que significa ser um ponto positivo da organização e que eles oferecem salários justos e equivalentes ao trabalho desenvolvido.

O gráfico 13 representa o quão satisfeito o colaborador está em relação aos benefícios (incentivos e recompensas) que recebe da organização.

**Gráfico 13** - Benefícios oferecidos aos colaboradores.



Fonte: Autora 2023.

Conforme o gráfico 13, este representa o quão satisfeito o colaborador

está em relação aos benefícios que recebe. Com ele, pode-se observar que 66,7% dos entrevistados se consideram satisfeitos com relação aos benefícios recebidos, 14,8% acham que são regular, 11,1% estão extremamente satisfeitos e 7,4% se encontram insatisfeitos com relação aos benefícios recebidos. Segundo Chiavenato (2008), para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores, as empresas devem utilizar planos de incentivos, estes são essenciais para manter o colaborador motivado, melhorar a produtividade, o desempenho e reter os talentos dentro da organização, além de contribuir e incentivar o crescimento profissional. Diante dos dados, observa-se que os colaboradores da organização, em sua maioria, se sentem satisfeitos com os benefícios (incentivos e recompensas) recebidos, sendo este um ponto positivo para a organização.

Ainda com relação aos benefícios (incentivos e recompensas) foi elaborada uma pergunta aberta para aplicar aos colaboradores, de forma que possam contribuir com as suas opiniões. Foi perguntado aos colaboradores se existia algum benefício (incentivo ou recompensa) que sentiam falta de receber, caso a resposta fosse sim, quais eram esses benefícios. Diante dessa pergunta, obteve-se respostas como horas extras, bonificações, comissões

sobre determinadas vendas, cesta básica, vale transporte, Programa de Participação nos Resultados e funcionário do mês. Diante disso, observa-se que mesmo a maioria dos colaboradores estando satisfeitos com os incentivos oferecidos, ainda assim sentem falta de receber alguns desses incentivos. Dessa maneira, a empresa deve analisar em quais departamentos que estão ocorrendo a falta desses benefícios e buscar formas de oferecê-las com o objetivo de aumentar a satisfação dos colaboradores.

O gráfico 14 mostra se a empresa avalia o desempenho dos colaboradores e se é passado um feedbacks dos resultados obtidos com a avaliação.

**Gráfico 14** - Avaliação de desempenho e feedbacks dos resultados.



Fonte: Autora 2023.

Como mencionado, o gráfico 14 mostra se a empresa avalia o desempenho dos colaboradores e se é passado um feedbacks desses resultados. Com o gráfico, observa-se que 74% dos colaboradores responderam que sim, destes 40,7% disseram que a empresa avalia e passa um

feedback dos resultados e 33,3% disseram que a empresa avalia, porém não passa um feedback. Tendo respondido não 25,9%, onde destes 18,5% disseram que não sabe se a empresa avalia, pois não é falado sobre isso, enquanto que 7,4% disseram que a empresa não avalia.

Segundo Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho é um processo que serve para avaliar o desempenho dos colaboradores e para identificar possíveis problemas, além de estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano e elevar mais as metas e os resultados da organização, sendo uma técnica indispensável para a atividade administrativa, devendo, além de avaliar, passar aos colaboradores o retorno das informações colhidas, pois é importante que o colaborador tenha uma percepção de como está caminhando para permitir uma relação de seu esforço/resultado alcançado. Diante disso, observa-se a importância da empresa investir mais na sua avaliação de desempenho e principalmente informar os colaboradores sobre os resultados obtidos.

O gráfico 15 representa quais são as oportunidades de crescimento dentro da empresa em suas diversas áreas. Serve para identificar a oportunidade que a empresa oferece aos colaboradores.

**Gráfico 15** - Oportunidades de crescimento na empresa



Fonte: Autora 2023.

Como observa-se, o gráfico 15 representa quais são as oportunidades de crescimento dentro da empresa em suas diversas áreas. Com ela, constata-se que 85,1% dos entrevistados responderam que sim, destes 44,4% disseram que a empresa constantemente fala sobre as oportunidades de crescimento, que inclusive são muitas e 40,7% disseram que há poucas oportunidades de crescimento dentro da empresa. Tendo respondido não 14,8%, destes 11,1% disseram que dentro da empresa não há oportunidades de crescimento e 3,7% disseram que a empresa não fala sobre as oportunidades de crescimento.

Segundo Chiavenato (2008), as oportunidades de crescimento não está relacionado somente com o que o colaborador pode alcançar no futuro em relação de cargos, mas também com o crescimento e desenvolvimento da pessoa em si.

Observa-se com o gráfico 15 que a maioria dos colaboradores responderam

que a empresa fala sobre as oportunidades de crescimento, porém uma boa parte disse que há poucas oportunidades de crescimento, a empresa deve buscar, portanto, formas de oferecer maiores oportunidades de crescimento em suas diversas áreas, pois isso interfere na motivação dos colaboradores.

Por último, foi elaborada uma pergunta aberta aos colaboradores, de forma que puderam contribuir com as suas opiniões. Assim, foi questionado quais seriam as suas críticas, ideias ou sugestões para a Diretoria, obtendo respostas como: devem melhorar a comunicação interna da empresa, estabelecer plano de carreira, participação nos lucros para todos, incentivar o estudo dos colaboradores, avaliar e analisar um sistema operacional viável para a concessionária, ter uma área de recursos humanos ativo dentro da filial, mapa atualizado de atuação das lojas, melhorar a gestão, ter um quadro de avisos e comemorar o aniversariante do mês.

Diante das respostas, observa-se que os colaboradores possuem muitas ideias para a organização, cabendo a empresa analisar essas críticas, ideias e sugestões dadas pelos colaboradores e buscar implementá-las na organização, pois assim os colaboradores irão se sentir ouvidos pela organização, que eles de fato se importam com a opinião de todos, se sentindo mais

motivados e parte importante da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme já mencionado, a pesquisa possui a seguinte problemática: Como as variáveis do clima organizacional interferem na satisfação dos colaboradores de uma empresa de Comércio de Máquinas Agrícolas em Ponta Porã-MS?. Com a realização da pesquisa e a obtenção dos resultados, foi possível responder a essa pergunta e atingir o objetivo geral da pesquisa de demonstrar as variáveis do clima organizacional que interferem na satisfação dos colaboradores da empresa em questão.

Portanto, muitas são as variáveis que influenciam o clima organizacional, por isso é preciso construir, levando sempre em consideração essas variáveis, um ambiente de trabalho favorável, pois dessa forma o grau de satisfação dos colaboradores será elevado, fazendo com que ele vista a camisa da empresa, melhore seu desempenho e contribua com a organização rumo ao alcance dos seus objetivos. Diante disso, percebe-se a importância de desenvolver dentro da empresa uma cultura organizacional, ter uma boa comunicação e um líder que saiba de fato direcionar a equipe, pois essas variáveis se mostram

fundamentais para possuir um ambiente de trabalho com qualidade.

O clima organizacional, tema deste estudo, é bastante amplo. Na qual, para a elaboração da fundamentação teórica, optou-se por focar nas variáveis: cultura organizacional, liderança e comunicação. Onde este trabalho poderá servir como base para a elaboração de outros estudos na área de Gestão de pessoas. Porém, vale ressaltar a existência de outras variáveis que podem ser estudadas, em que é preciso analisar a realidade da empresa, seu porte, ramo, dentre outros pontos, para escolher aquelas que mais influenciam a satisfação dos seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.