

# FATORES QUE AFETAM A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Franciele Meinerz Forigo<sup>1</sup>  
Denise Felber<sup>2</sup>  
Nedisson Luis Gessi<sup>3</sup>  
Ângela Maria Reginaldo Brun<sup>4</sup>

## RESUMO

O assunto central do presente trabalho é a satisfação do funcionário. Temas como motivação, clima organizacional, liderança, comportamento humano, remuneração, devem ser obrigatoriamente considerados quando se busca um estudo sobre os fatores que afetam a satisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho. Para uma melhor compreensão dos fatores que envolvem as relações entre o ser humano e as organizações, aborda-se, uma breve concepção de organização e do comportamento organizacional. São levantadas algumas definições sobre o comportamento humano e de como a motivação afeta este comportamento. Destaca-se também o papel das lideranças sobre as relações no ambiente interno da empresa, mostrando aspectos sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: satisfação do funcionário - clima organizacional - comportamento humano.

## ABSTRACT

The central issue of the present work is the satisfaction of the employee. Topics as motivation, organizational atmosphere, leadership, human behavior, salary must, by obligation, be considered when one searches a study about the factors that affect the satisfaction of the employee in his/her environment of work. For a better understanding of the factors that involve the relations between the human being and the organizations one approaches a brief conception of organization and organizational behavior. It is raised some definitions about the human behavior and how the motivation affects this behavior. One points out the role of the leaderships about the relations in the internal environment of the company, showing aspects about the organizational environment and the satisfaction in the work.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI / E-mail: franciele@fema.com.br

<sup>2</sup> Professora do Ensino Técnico / E-mail: [denisef@fema.com.br](mailto:denisef@fema.com.br)

<sup>3</sup> Mestrando em Ensino Científico e Tecnológico pela URI / E-mail: nedisson@fema.com.br

<sup>4</sup> Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI / E-mail: angela@fema.com.br

Key-words: satisfaction of the employee - organizational atmosphere - human behavior.

## INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento organizacional, é de suma importância para o entendimento dos aspectos que influenciam o nível de satisfação de um funcionário em relação ao seu trabalho. Isso torna possível a compreensão de como as pessoas agem dentro das organizações, além de auxiliar no processo de verificação se as necessidades dos funcionários estão sendo satisfeitas e se suas perspectivas, em relação ao trabalho realizado, estão sendo atendidas. Com o levantamento das teorias existentes sobre o comportamento humano e a motivação, consegue-se visualizar e administrar os fatores que modificam os níveis de satisfação das pessoas que integram a empresa.

Para compreender a relação entre as pessoas e as organizações, Chiavenato (2000, p.44) definiu que “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Organização é a estruturação de uma empresa constituída pela divisão de suas atividades em funções, subfunções e tarefas elementares. As relações pessoais de uma empresa, fundada nas relações estruturais e funcionais entre várias partes (KWASNICKA, 1995, p. 176).

Em virtude do aparecimento de inúmeras organizações, elas podem ser classificadas em duas categorias principais: produtos e serviços, ou seja, uma organização em particular pode atender tanto à produção de bens, como ao mesmo tempo prestar serviços diversificados.

“Organizações são instituições sociais, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetada como sistema de atividade e autoridade, deliberadamente estruturado e coordenada, atuando de forma interativa com o ambiente que as cerca” (MORAES, 2000, p. 39).

As organizações fazem parte constantemente do cotidiano das pessoas. Pode ser de uma maneira mais formal, quando se baseiam em uma divisão do trabalho seguindo normas, regulamentos e critérios estabelecidos por aqueles que detêm a

autoridade, ou de maneira informal, em que são constituídas a partir do conjunto de sentimento e interesses comuns que aproximam as pessoas.

## **1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

O comportamento organizacional passou a ser estudado para entender como os grupos de pessoas se relacionam dentro das empresas ou organizações.

Esse estudo propõe-se a investigar o impacto do comportamento dos indivíduos perante a estrutura organizacional, com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização, isto é, descobrindo o padrão comportamental dos grupos dentro das organizações, é possível focar nos pontos críticos visando uma melhora nas ações tomadas pela organização.

A abordagem da ciência comportamental é uma extensão da teoria de relações humanas, porém estuda um novo ângulo da administração e da organização. A abordagem comportamental sugere que as necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para a organização. Uma organização talvez surja espontaneamente da associação de pessoas que tenham as mesmas necessidades, interesses e objetivo (KWASNICKA, 1995, p. 36).

Sendo as organizações consideradas sistemas sociais, quem quiser trabalhar nelas ou administrá-las necessita compreender como funcionam. A sociedade de maneira geral faz uso das organizações para se organizar e alcançar benefícios para a civilização. A evolução da sociedade depende da competência das organizações eficazes.

O comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas fazem numa organização e como esse comportamento afeta o desempenho da organização. Estando especificamente voltado para o trabalho, ele se fixa no comportamento relacionado a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento. Ele inclui os tópicos centrais de motivação, comportamento de liderança e poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processos de mudanças, conflito, dimensionamento e pressão do trabalho (ROBBINS, 1998, p. 07).

Os elementos-chave do comportamento organizacional, segundo Robbins (1998), são pessoas, estrutura, tecnologia e o ambiente no qual a organização opera. Sendo que:

- As pessoas representam o sistema social interno da organização. Elas consistem em indivíduos e grupos, tanto grupos grandes como os pequenos. Os grupos são dinâmicos. Eles se formam, mudam e se dissolvem;
- A estrutura define os relacionamentos formais das pessoas dentro das organizações, pois diferentes cargos são necessários para se realizar todas as atividades de uma organização.
- A tecnologia oferece recursos com os quais as pessoas trabalham e afetam as tarefas que elas desempenham.
- O ambiente influencia as atitudes das pessoas, afeta condições de trabalho e promove competições por recursos e poder.

As organizações fazem parte de um universo maior, assim pode-se afirmar que qualquer interferência nesse ambiente maior poderá afetar a organização e vice-versa, mesmo que de maneira pouco impactante. Assim, eventos considerados significativos podem atingir as organizações de forma bem mais profunda do que as políticas e melhorias internas, utilizadas por elas.

Como foram citadas anteriormente, as organizações são compostas por indivíduos que possuem comportamentos próprios e que apresentam necessidades de satisfação diferentes. Além de compreender os aspectos que caracterizam o comportamento organizacional, torna-se necessário estudar o comportamento humano e os fatores que interferem no nível motivacional das pessoas, como as lideranças e o processo de comunicação existente na organização.

## **2 COMPORTAMENTO HUMANO E A MOTIVAÇÃO**

As pessoas constituem as organizações e são responsáveis pela existência dessas. Segundo Chiavenato (1994, p. 115), as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro das organizações e sejam quais forem os seus objetivos, as organizações envolvem as pessoas que se tornam cada vez mais dependentes da atividade organizacional. Por esse e outros motivos tornou-se

importante à realização de uma busca cada vez mais intensa, por parte das organizações, de um entendimento maior sobre os seres humanos, com o objetivo de descobrir, principalmente, o que os motiva e o que eles buscam com o seu trabalho.

## 2.1 O COMPORTAMENTO HUMANO

O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, pois surge das necessidades e dos valores individuais de cada ser humano. Não existe uma fórmula única e simples para se trabalhar com as pessoas, já que cada uma é diferente.

Comportamento pode ser definido como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente. (KANAANE, 1999, p. 81).

O comportamento humano, segundo Chiavenato (2000), pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano.

Segundo Moraes (2000), uma necessidade, quando surge, rompe o equilíbrio interno em que o indivíduo se encontra, causando um estado de tensão, insatisfação ou desconforto. Isso leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de aliviá-lo. Se o comportamento for eficaz, ocorrerá a satisfação. Conforme este mesmo autor, o comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional – processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, como demonstra a Ilustração 01.

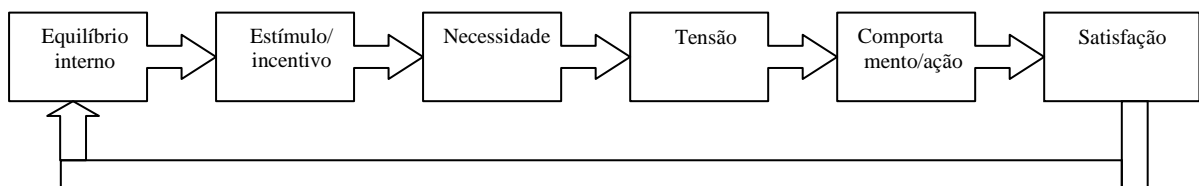


Ilustração 01 - Ciclo Motivacional  
Fonte: MORAES (2000)

Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada, isto é, transferida para outro objetivo. A tensão provocada pela necessidade pode encontrar uma barreira ou obstáculo para sua liberação, transformando-se em frustração, que pode ser expressa por meio de agressividade, descontentamento, indiferença, alterações fisiológicas.

Para Chiavenato (2003) “a transferência ou compensação ocorre quando a satisfação de outra necessidade serve para reduzir a intensidade de uma necessidade não satisfeita”.

As pessoas preocupam-se em fazer o seu trabalho de formas diferentes. Elas diferem em suas interações com seus chefes e colegas. Elas diferem em termos dos hábitos de trabalho – rapidez em completar tarefas, conscientização em fazer um trabalho de qualidade, cooperação com os colegas, habilidades para lidar com situações com situações de pressão e coisas assim. Elas variam no grau de motivação, no nível de esforço que estão dispostas a exercer em suas tarefas, nos termos de criatividade que expõem nos seus trabalhos e nos termos da importância que dão a fatores como segurança, reconhecimento, promoção, apoio social, desafios no trabalho que fazem e disposição para trabalhar além da hora do expediente. O que singulariza as pessoas são as características psicológicas individuais como valores, atitudes, percepções, motivações e personalidades. É preciso reconhecer a influência exercida pelos fatores psicológicos individuais para entender a produtividade de empregados, absenteísmo, rotatividade e satisfação.

## 2.2 A MOTIVAÇÃO

A origem da palavra motivação vem da palavra motivo, que é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulos externos (providos do ambiente) ou internos gerados nos processos mentais do indivíduo.

A motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo, sendo a cognição tudo aquilo ligado ao conhecimento a respeito de si e do ambiente. O sistema cognitivo inclui os valores pessoais e é influenciado por fatores físicos e sociais do ambiente e pela estrutura fisiológica, pelas necessidades e experiências anteriores do ser humano (MORAES, 2000, p. 115).

As pessoas são diferentes entre si no que se refere a motivação. Os estímulos que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Os valores pessoais e os sistemas cognitivos das pessoas são diferentes, bem como as capacidades individuais para chegar aos objetivos pretendidos.

A motivação funciona como um instrumento impulsionador do comportamento humano. Para entendê-lo, é preciso conhecer o que o provoca.

O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais, e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que se sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000, p. 301).

Abraham H. Maslow (*apud* Moraes, 2000) entende que as necessidades humanas estão divididas em dois grupos: necessidades primárias e necessidades secundárias. As necessidades primárias ou inferiores englobariam as necessidades fisiológicas e de segurança, já as necessidades secundárias ou superiores organizam-se em necessidades sociais, de estima e de auto realização.

A teoria da motivação desenvolvida por Maslow organiza as necessidades primárias e secundárias em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide, conforme demonstra a Ilustração 02.



Ilustração 02 - A hierarquia das necessidades.  
Fonte: CHIAVENATO (2000)

A seguir descrevem-se as necessidades do arranjo hierárquico de Maslow:  
Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades

humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, ou desejo sexual. Os intervalos de descanso e horário de trabalho fazem parte dessa necessidade dentro das organizações.

As necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência, tais como fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual. São inatas e nos centros urbanos são satisfeitas ciclicamente, pois os indivíduos têm fácil acesso à comida e à água, tem hora certa p/ dormir e acordar, e assim por diante. Desta forma, as necessidades fisiológicas não motivam o comportamento com tanta intensidade, entretanto, uma vez insatisfeitas, levam o indivíduo a buscá-las com exclusividade. (MORAES, 2000, p. 117).

**Necessidades de segurança:** levam as pessoas a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário. É a fuga do perigo, é a busca de proteção contra o sentimento de ameaça. São manifestação dessa necessidade condições de trabalho seguras, remuneração e benefícios adequados e estabilidade no emprego.

As necessidades de segurança levam o indivíduo a proteger-se de todo o perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura por segurança, desejo de estabilidades, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Tal como as necessidades fisiológicas, as de segurança estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo (CHIAVENATO, 2000, p. 304).

**Necessidades sociais:** são aquelas associadas com a vida social do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Compõem essa necessidade dentro das organizações, os laços de amizade entre os colegas, interação com clientes e gestores.

**Necessidades de estima:** estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se avalia. Envolvem sentimentos de autoconfiança, de aprovação social e de reconhecimento, de status e de consideração. Constitui essa necessidade, a responsabilidade por resultados, o reconhecimento por parte de colegas e superiores, e promoções.

As necessidades de estima estão relacionadas com a autoavaliação e autoestima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduza sentimentos de autoconfiança, auto apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo (CHIAVENATO, 2000, p. 305).



Necessidades de auto realização: são mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada indivíduo a descobrir seu próprio potencial e de desenvolvê-lo continuamente ao longo da vida. Estão relacionadas com aquilo que cada pessoa tem de potencial e da forma como utilizam os talentos individuais. Formam essa necessidade o trabalho criativo e desafiador, a diversidade e a autonomia, assim como a participação nas decisões.

Nesta etapa as pessoas passam a se motivar por necessidades de auto-estima e realização pessoal, uma perspectiva que reintroduz uma forte influência pessoal. O comportamento da pessoa é motivado pela sensação de dar uma contribuição significativa e atingir um alto nível de valorização pessoal. As pessoas desse nível exigem mais oportunidades de envolvimento e maior flexibilidade organizacional (HERMAN, 1993, p. 38).

Quando as necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo. Assim que uma situação de segurança e ordem tiver sido satisfeita, as pessoas começarão a desenvolver desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal, isto é, as pessoas desejarão se associar com outras e experimentar laços interpessoais de amizade e afeto. Quando essa necessidade for satisfeita, as pessoas experimentarão a necessidade de sentir a estima pessoal, o reconhecimento (especialmente por aqueles que sejam importantes em suas vidas), bem como de satisfazer as necessidades orientadas para a realização, o sucesso, a autonomia ou independência.

## 2.3 LIDERANÇA

Liderança pode ser entendida como um processo de influência exercida por alguém em uma determinada situação sobre outros indivíduos, cujo resultado gera a execução de objetivos específicos. Esse fenômeno social ocorre entre grupos sociais e é conduzido por meio do processo de comunicação humana.

Um líder é um indivíduo que tem a capacidade de interferir no pensamento, no sentimento e no comportamento de outras pessoas. Segundo Chiavenato (2000) “O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos”. A influência pode ser de diversas formas, conforme mostra a Ilustração 03, indo desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento.

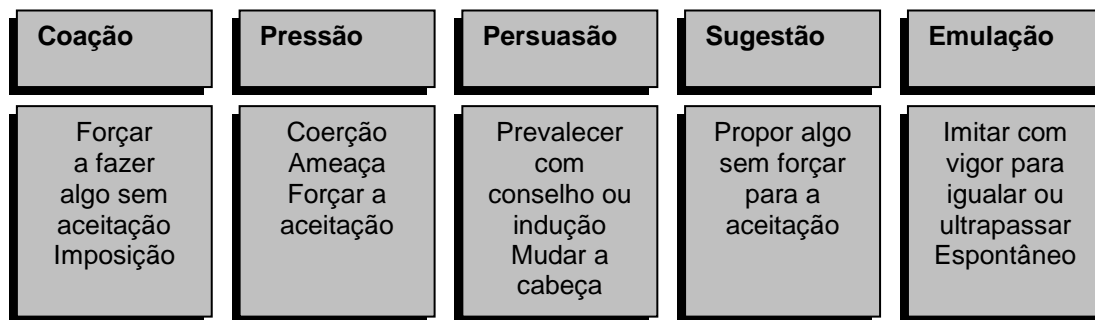


Ilustração 03– Os tipos de influência  
Fonte: CHIAVENATO (2000)

A capacidade de influenciar que surge fora da estrutura formal da organização – chamada de liderança não sancionada – é geralmente tão ou mais importante do que a influência formal. Em outras palavras, líderes podem surgir de dentro de um grupo, bem como por indicação formal para liderar um grupo.

A liderança constitui um aspecto muito importante da administração, mas não é tudo. É exigido dos administradores planejar e organizar, por exemplo, mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, os objetivos definidos. Isto significa que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus planejamentos precários façam com que os grupos movam-se nas direções erradas. Embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguem fazê-lo dentro de direções que melhor atendem aos objetivos organizacionais.

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte desta influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização. Como posições gerenciais vêm com algum grau de autoridade formalmente designada, uma pessoa pode assumir um papel de liderança simplesmente por causa da posição que ocupa na organização. Porém, nem todos os líderes são gerentes; assim como nem todo gerente é líder. Apenas, porque uma organização reveste seus gerentes de certos direitos formais não é garantia que eles serão capazes de liderar com eficácia. (ROBBINS, 1998, p. 219)

Um líder tem como principal função saber desenvolver os talentos de sua equipe usando de características como a sinceridade e a coerência no seu discurso. Para isso, ele precisa ensinar valores e comportamentos apropriados para alcançar os objetivos definidos, já que serão esses valores que irão transformar às idéias do líder nas reais ações organizacionais.

## 2.4 FEEDBACK

Uma das principais causas que geram insegurança das pessoas nas empresas é a falta de *feedback* (retorno). Os funcionários ficam sem saber como estão indo no trabalho, pois não tem de suas chefias qualquer retorno quanto ao seu desempenho. É preciso que as chefias sejam treinadas para dar retorno sobre o desempenho de seus subordinados e que saiba o quanto isso é importante para eles.

Nos cargos de produção, a auto avaliação do desempenho é mais fácil, pois, em um mesmo cargo, geralmente, conta-se com vários profissionais. Assim, pela simples comparação com o volume e a qualidade produzidos pelos seus pares, o funcionário pode avaliar o seu desempenho. Quando são estabelecidas metas de produção, fica ainda mais fácil avaliar-se, bastando comparar a sua produção com a meta estabelecida.

Até mesmo em empresas onde a avaliação de desempenho está formalmente implantada, observamos a dificuldade que existe por parte de alguns chefes em realizar a entrevista de avaliação, que é o momento em que o avaliador tem que passar para o avaliado o resultado de sua avaliação, mostrando-lhe as suas impressões sobre seus pontos fortes e fracos. Devido a falta de dar *feedback* aos subordinados, ao longo do ano, nesses momentos há chefes que apenas apresentam o resultado da avaliação ao subordinado, sem sequer fazer qualquer comentário (LUZ, 1996, p. 27).

Já em relação aos cargos administrativos e de chefia, a comparação com o trabalho de seus pares nem sempre é possível, pois muitas vezes só há um ocupante nos cargos. Para os cargos administrativos, ao contrário dos cargos de produção e de chefia, costuma ser complicado estabelecer volumes de serviço para o ocupante de cada cargo, o que acaba dificultando a auto avaliação.

Em suma, para Luz (1996), seria desejável que toda a empresa adotasse um sistema de administração de desempenho ou, no mínimo, que todas as chefias fossem treinadas sobre o assunto (definição de objetivos, acompanhamento de desempenho, avaliação dos resultados) para que se habituassem, de forma correta, a dar conhecimento aos seus subordinados sobre o seu desempenho, corrigindo-lhes aos pontos fracos e reforçando-lhes os pontos fortes.

### **3 O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa, estando intimamente ligado com o grau de motivação de seus participantes. Chiavenato (2000) acredita que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento. Ele é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho onde atuam.

O Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Na medida em que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se favorável e positivo. Na medida em que o ambiente organizacional frustra a satisfação das necessidades dos participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se desfavorável e negativo. (CHIAVENATO, 2000, p. 314)

O clima organizacional é um indicador das necessidades de mudança na organização. O emprego sistemático de pesquisas proporciona a participação dos empregados no processo de gestão da empresa. A investigação do clima permite que as causas dos problemas levantados comecem a ser delineadas, além de desenvolver a percepção e a interatividade dos funcionários, gerando não só aprendizado, mas também compromisso e compreensão das principais dificuldades da organização.

Dados e informações a respeito do clima organizacional servem de poderoso orientador das políticas e do próprio papel da área de Recursos Humanos. Os dados apurados permitem a definição de políticas mais consistentes, que tenham suporte empírico, a respeito da realidade organizacional da empresa. Servem também como indicador das atitudes dos empregados e dos efeitos que elas provocam. O estabelecimento de um vínculo entre satisfação, desempenho e produtividade do funcionário é conseqüência das atitudes positivas advindas de um clima favorável.

O clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas adotadas, dos valores existentes, da estrutura organizacional, das pessoas que participam da empresa e de suas características, do ramo de atividade da empresa e como ela se encontra no momento.

A satisfação no trabalho, de uma maneira ampla, é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, porém o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as simples tarefas do dia-a-dia. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com condições de trabalho que, às vezes, estão aquém das ideais. Isto significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ele está com seu trabalho é um somatório de um número de elementos separados do trabalho. (ROBBINS, 1998, p. 98)

O interesse dos gerentes em satisfação no trabalho tende a centrar-se em seus efeitos no desempenho do empregado. Segundo Robbins (1998), existem alguns fatores que conduzem à satisfação no trabalho: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras, colegas que dão apoio, ajuste personalidade-cargo, herança genética.

Porém, além de prestar atenção aos aspectos que conduzem a satisfação os gestores devem atentar para o outro lado, isto é, aos fatores que remetem a sentimentos de insatisfação em relação ao trabalho realizado.

O ambiente de trabalho pode ser prejudicado quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando um clima de insatisfação, que pode apresentar evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses pelo cumprimento das funções, resistência (manifestada ou passiva) às ordens, ruído nas comunicações, etc.

A insatisfação do empregado pode ser vista de várias maneiras, mais do que sair da empresa, os empregados podem reclamar, serem insubordinados, roubar bens da organização ou negligenciar uma parte de suas responsabilidades no trabalho.

Ainda conforme Maximiano (1995), a remuneração, o ambiente físico de trabalho e o relacionamento com as chefias produzem sentimentos. A captação e a compreensão destes sentimentos proporciona a medição do clima organizacional e conseqüentemente ao nível de satisfação dos funcionários.

### 3.1 A REMUNERAÇÃO

Conforme Chiavenato (1999) cada funcionário, como parceiro da organização, está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As

organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições a o alcance de seus objetivos. Daí decorre ao conceito da remuneração total.

No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra (CHIAVENATO, 1999, p. 221).

O principal componente da remuneração total, na maioria das empresas, é a remuneração básica (pagamento fixo) que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais (bônus ou participação nos resultados), utilizados para recompensar funcionários com bom desempenho. O terceiro componente agrupa os benefícios (remuneração indireta), que surgem na forma de férias, seguro de vida, refeições subsidiadas etc.

A remuneração é uma variável organizacional extremamente importante para o clima organizacional. O salário por si só não é suficiente para motivar, mas também é certo que uma remuneração injusta torna as pessoas insatisfeitas.

As empresas que têm preocupação com o seu clima organizacional devem estabelecer uma política salarial que seja justa em relação à estrutura interna de seus cargos e, na medida do possível, que seja competitiva em relação às demais empresas.

A empresa deve manter um plano de cargos e salários, de maneira que os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, a fim de permitir uma remuneração, senão competitiva, ao menos justa, evitando as insatisfações que certamente são refletidas no seu clima.

### 3.2 O AMBIENTE DE TRABALHO

Ao se estudar o ambiente de trabalho torna-se imprescindível o conhecimento sobre certos conceitos da higiene do trabalho. A higiene do trabalho, segundo Chiavenato (1999), refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúdes inerentes às tarefas do cargo e do ambiente físico. Também se relaciona

com a questão da prevenção das doenças ocupacionais, partindo de duas variáveis - o homem e seu ambiente de trabalho.

A saúde física envolve aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver as condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos seres humanos, como visão, tato, olfato e paladar.

No que diz respeito à saúde mental, o ambiente de trabalho deve proporcionar condições psicológicas e sociológicas saudáveis, que atuem de maneira positiva sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho, segundo Chiavenato (1999), estão relacionados com o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicológico de trabalho, aplicação de princípios de ergonomia e saúde ocupacional:

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

### 3.3 RELACIONAMENTO COM AS CHEFIAS

A liderança e o processo de comunicação possuem uma ligação muito forte, pois os gestores devem utilizar os canais de comunicação para expor pensamentos e divulgar informações, com o intuito de proporcionar confiança e boas relações ente as pessoas.

A alta pressão no sentido de que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os supervisores, da parte dos subordinados. Em curto prazo, este tipo de liderança pode promover melhores resultados de eficiência e produtividade. Contudo, a médio e longo prazo, surgirá insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal, elevado absenteísmo, desperdício, reclamações freqüentes e envolvimento em questões trabalhistas. Quanto maior a percepção de conflito tanto menor o nível de produção (CHIAVENATO, 2000, p. 319).

A liderança e o processo de comunicação existentes na organização afetam muito o nível de satisfação dos funcionários. Um líder influencia, com suas ações e

idéias, as pessoas ao seu redor, pois agem diretamente com o sentimento e o comportamento destas. Já a comunicação pode gerar motivação para as pessoas, quando consegue demonstrar, como elas estão sendo vistas perante os outros, durante o desenvolvimento do seu trabalho.

Em suma, os gestores devem estar atentos ao ambiente interno das organizações e devem ser capazes de visualizar o que as pessoas acham e o que está acontecendo. Deve existir um entendimento do clima organizacional existente, pois o clima está fortemente ligado a motivação de seus participantes. Fatores como o trabalho em si, remuneração, bem como os aspectos relacionados à higiene do trabalho interferem de maneira significativa no nível de satisfação do ser humano em relação à atividade profissional que este executa. Se um desses fatores não estiver à altura das expectativas do funcionário, é quase certo que o primeiro passa para a criação de um sentimento de insatisfação foi dado.

## CONCLUSÕES

A satisfação no que se está fazendo gera motivação, que é a melhor fonte potencial de produtividade, pois a capacidade dos funcionários poderá ser usada com mais eficácia. Cabem fornecer, aos gestores, algumas recomendações que poderão servir como alternativas para a busca de uma melhoria contínua no nível de satisfação dentro das organizações:

- Realizar, periodicamente, análises sobre o nível de satisfação dos funcionários através de questionários específicos, utilizando a pesquisa de clima organizacional, visando conhecer as principais necessidades de seus funcionários e fornecer um *feedback*, em determinados períodos, para que o funcionário possa nortear suas ações na empresa.
- Oferecer benefícios e prêmios para funcionários que se destacarem ao executarem suas atividades.
- Estimular ainda mais a ginástica laboral e o incentivo à prática de exercícios físicos para manter os funcionários mais dispostos.
- Tentar estabelecer uma política salarial equilibrada em relação à estrutura interna de seus cargos e, na medida do possível, que seja competitiva em relação às demais empresas.



- Atentar para o nível de ruídos. No verão as janelas podem permanecer fechadas e o climatizador ser acionado e estudar a possibilidade de uma melhor distribuição das mesas de trabalho (mudança de *layout*).
- Procurar dar apoio psicológico, ouvir, ser empático e não comparar publicamente o desempenho de um funcionário com outro.

Os gestores devem ter em mente que a satisfação de seus funcionários é imperativo para o sucesso de sua empresa e é de extrema importância a busca de uma melhoria constante neste aspecto. Buscar conhecer cada pessoa que colabora com a organização e identificar o que não está a contento é fundamental para uma empresa que quer sobreviver no mercado atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 2ª Ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

HERMAN, Roger E. **Como Manter os Bons Funcionários: Estratégias para Solucionar o Grande Problema de Recursos Humanos da Década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KANAANE, Roberto. **O Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualimark Editora Ltda, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROBBINS, Sephen P. **Comportamento Organizacional**. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1998.