

O impacto da satisfação e motivação na construção de um clima organizacional saudável
The impact of satisfaction and motivation in building a healthy organizational climate
El impacto de la satisfacción y la motivación en la creación de un clima organizativo saludable

Recebido: 06/04/2024 | Revisado: 19/05/2024 | Aceito: 22/05/2024 | Publicado: 31/05/2024

Jairo Jhuan Pinheiro de Moraes

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6088-8886>

Centro Universitário Uniavan (AVANTIS), Brasil

E-mail: jairo.moraes@avantis.edu.br

Rodrigo Fernando Belli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8254-7389>

Centro Universitário Uniavan (AVANTIS), Brasil

E-mail: rodrigo.belli@uniavan.edu.br

Ruan Carlos dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Brasil

E-mail: ruan_santos1984@hotmail.com

Fabiano Maury Raupp

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9533-2574>

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Brasil

E-mail: fabianoraupp@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores em um complexo turístico localizado em Santa Catarina por meio da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, tendo em vista que essa ferramenta de gestão estratégica possibilita com que os gestores da organização identifiquem como os colaboradores se sentem em relação a diferentes fatores, como salário, líderes, colegas de trabalho, estrutura, entre outros. Por meio disso, é possível analisar quais os aspectos que influenciam positivamente ou negativamente a satisfação e motivação dos colaboradores para a formação de um ambiente organizacional saudável e duradouro. A pesquisa abordou temas como: clima organizacional e a sua influência para a satisfação e motivação no trabalho, fatores que influenciam a satisfação no trabalho, métodos e instrumentos utilizados para mensurar o clima organizacional e a satisfação no trabalho e, por fim benefícios da avaliação do clima organizacional e da satisfação no trabalho

para a empresa e para os colaboradores. Para dar sustentação, à pesquisa foi aplicada por meio de um questionário com 31 perguntas fechadas em uma escala de concordância, com uma amostra de 72 colaboradores, buscando avaliar a satisfação dos mesmos com a organização. Com os resultados obtidos, foi possível identificar cada ponto em que os colaboradores mostraram maior satisfação, principalmente voltada ao respeito, a colaboração e o relacionamento entre seus colegas de trabalho, embora haja pontos em que a organização deve buscar se aprimorar, buscando promover um ambiente de trabalho que contribua para o desempenho da organização.

Palavras-chave: Satisfação. Clima organizacional. Motivação.

Abstract

The main objective of this work was to identify the level of employee satisfaction in a tourist complex located in Santa Catarina through the application of an organizational climate survey, considering that this strategic management tool allows the organization's managers to identify themselves how employees come together in relation to different factors, such as salary, leaders, co-workers, structure, among others. Through this, it is possible to analyze which aspects positively influence or quality the satisfaction and motivation of employees to create a healthy and lasting organizational environment. The research covered topics such as: organizational climate and its influence on job satisfaction and motivation, factors that influence job satisfaction, methods and instruments used to measure organizational climate and job satisfaction and, finally, benefits of climate assessment organizational and job satisfaction for the company and employees. To provide support, the research was applied through a questionnaire with 31 closed questions on an agreement scale, with a sample of 72 employees, seeking to assess their satisfaction with the organization. With the results obtained, it was possible to identify each point in which employees demonstrated greater satisfaction, mainly focused on collaboration and the relationship between respect for their co-workers, although there are points in which the organization must seek to improve itself, seeking to promote an environment work that contributes to the performance of the organization.

Keywords: Separadas; Por; Ponto e vírgula.

Resumen

El objetivo principal de este estudio fue identificar el nivel de satisfacción de los empleados de un complejo turístico localizado en Santa Catarina a través de la aplicación de una encuesta de clima organizacional, dado que esta herramienta de gestión estratégica permite a los gestores de la organización identificar cómo se sienten los empleados con relación a diferentes factores, como salario, líderes, compañeros de trabajo, estructura, entre otros. De este modo, es posible analizar qué aspectos influyen positiva o negativamente en la satisfacción y motivación de los empleados para crear un entorno organizativo sano y duradero. La

investigación abarcó temas como: el clima organizacional y su influencia en la satisfacción y motivación laboral, los factores que influyen en la satisfacción laboral, los métodos e instrumentos utilizados para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral y, por último, los beneficios de evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral para la empresa y sus empleados. Como apoyo, la investigación se llevó a cabo mediante un cuestionario con 31 preguntas cerradas en una escala de acuerdo, con una muestra de 72 empleados, buscando evaluar su satisfacción con la organización. Con los resultados obtenidos, fue posible identificar cada punto donde los empleados mostraron mayor satisfacción, principalmente en lo que se refiere al respeto, colaboración y relación entre sus compañeros de trabajo, aunque existen puntos donde la organización debe buscar mejorar, buscando promover un ambiente de trabajo que contribuya para el desempeño de la organización.

Palabras clave: Satisfacción. Clima organizacional. Motivación.

Introdução

De acordo com Chiavenato (2014), a motivação, satisfação e produtividade são aspectos diretamente relacionados com a lucratividade e desempenho das organizações em meio ao mercado altamente competitivo. Desta forma, a preocupação pelos gestores em tornar um ambiente organizacional mais favorável para os colaboradores e que contribua positivamente para estes aspectos é de suma importância, visando alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela empresa da maneira mais eficiente possível.

Neste sentido, Siqueira (2014), menciona que desde as primeiras décadas do século XX, as questões relacionadas à satisfação dos colaboradores ganharam destaque entre os gestores, à medida que se percebem a influência direta desse fator no desempenho das organizações. Ao longo do tempo, o entendimento da importância da satisfação no ambiente de trabalho evoluiu, tornando-se um pilar fundamental para promover o engajamento dos colaboradores e fomentar um clima organizacional saudável e produtivo.

Segundo Robbins (2005) algumas teorias e experiências como o Experimento de Hawthorne (Elton George Mayo), Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg), Teoria X e Y (Douglas McGregor) e Hierarquia de Necessidades (Abraham Maslow) contribuíram de maneira significativa para a compreensão dos fatores responsáveis pela motivação e satisfação dos colaboradores e a influência destes aspectos para a formação de um clima organizacional saudável.

De acordo com Herzberg (1968) e Maslow (s.d), a satisfação, motivação e produtividade no trabalho estão diretamente relacionadas, sendo geradas pela percepção do trabalhador de que suas necessidades e expectativas são atendidas em seu trabalho. O sentimento de satisfação e motivação, podem ser influenciados por diversos fatores, como a remuneração justa e adequada, a possibilidade de crescimento

dentro da organização, reconhecimento especial, autonomia na execução de suas atividades, segurança no trabalho, qualidade das relações interpessoais, entre outros.

Nesta seara, Ferreira (2013) enfatiza a importância crucial de conduzir uma pesquisa de clima organizacional, identificando de forma precisa os fatores primordiais que impactam diretamente a satisfação e motivação dos colaboradores. Tais fatores são essenciais para compreender e avaliar a atmosfera de trabalho e a percepção dos colaboradores em relação à organização.

De acordo com Chiavenato (2014), assegurar os níveis de satisfação e qualidade de vida dos indivíduos dentro da organização é de suma importância para a formação de um clima organizacional mais produtivo, motivante e comprometido com os objetivos organizacionais, o que por sua vez, aumenta a eficiência e a rentabilidade da empresa.

Entretanto, Robbins (2005), alerta que a falta de interesse pelos gestores em atender essas necessidades e fatores relacionados a motivação dos colaboradores pode acarretar em diversos agravantes para a organização, gerando um ambiente de trabalho pouco colaborativo, com baixo engajamento, rotatividade alta e baixa produtividade.

Sendo assim, é fundamental que a empresa invista em medidas que promovam a produtividade, engajamento dos colaboradores e gestores e a necessidade de suprir as necessidades básicas dos colaboradores, como o fornecimento de treinamentos, a criação de planos de carreira, o estabelecimento de metas claras e a valorização do desempenho.

Para responder aos questionamentos, o presente artigo visa responder a seguinte pergunta norteadora: como o índice de satisfação no trabalho de um complexo turístico localizado em Santa Catarina pode tornar os colaboradores mais motivados e produtivos?

Deste modo, esta pesquisa tem como principal objetivo geral identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores de um parque turístico localizado no estado de Santa Catarina. Além disso, faz-se necessário estabelecer os objetivos específicos: Aplicar uma pesquisa de clima organizacional no complexo; analisar o nível de satisfação no trabalho e avaliar os fatores que proporcionam indicadores positivos e fragilidades em relação a satisfação do trabalho.

Como hipótese, parte-se do pressuposto que a preocupação dos gestores em assegurar os níveis de satisfação dos colaboradores se torna indispensável para a formação de um ambiente organizacional saudável. Uma segunda hipótese é que o clima organizacional saudável é um reflexo da satisfação e motivação dos colaboradores.

O presente trabalho se justifica com avaliação da carência do investimento pelas organizações no capital humano e que a insatisfação dos colaboradores pode acarretar em diversos agravantes para as organizações, aumentando drasticamente a rotatividade e a redução no desempenho da empresa como um todo. Justifica-se a realização deste estudo para a construção de um clima organizacional mais duradouro e

favorável para os colaboradores, buscando aumentar os níveis de satisfação, desempenho e motivação dentro das organizações.

Devido a estes fatores, a organização em questão possui grande apreço e interesse nos resultados do presente estudo, servindo como norte para identificar os pontos de carência relacionados a gestão dos colaboradores e quais os fatores relacionados a gestão que podem influenciar na satisfação dos colaboradores. Além de beneficiar a organização, a realização deste estudo possui grande valia para a instituição de ensino Uniavan, servindo como base para a realização de novos estudos relacionados ao tema.

Fundamentação Teórica

Nesse capítulo serão abordados os assuntos relacionados a problemática definida para melhor entendimento. Os tópicos apresentados são: clima organizacional e a sua influência para a satisfação no trabalho; fatores que influenciam a satisfação no trabalho; métodos e instrumentos utilizados para mensurar o clima organizacional e a satisfação no trabalho e os benefícios da avaliação do clima organizacional e da satisfação no trabalho para a empresa e para os colaboradores.

Clima Organizacional E A Sua Influência Para A Satisfação E Motivação No Trabalho

Segundo Maximiano (2000, p. 107) “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional pode ser influenciado por fatores internos, ligados ao ambiente de trabalho (vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança, ambiente de trabalho, cultura organizacional e o relacionamento com os colegas de trabalho e líderes) e fatores externos (contexto socioeconômico e político, convivência familiar, situação financeira, vida social, condições de saúde, habitação e lazer), entretanto, são os eventos internos que exercem o maior impacto sobre o clima organizacional.

De acordo com Feltrin (2020), o clima organizacional pode ser entendido como um reflexo da satisfação e motivação dos colaboradores de uma organização, no que diz respeito as normas e procedimentos internos estabelecidos pelas políticas de Recursos Humanos, modelos de gestão, comunicação interna ou externa e o reconhecimento em relação ao trabalho desempenhado.

Conforme destacado por Chiavenato (2022a), a qualidade de vida no trabalho e a satisfação desempenham um papel de extrema relevância na formação de um clima organizacional saudável e motivador. Esses fatores não apenas atraem e retêm talentos, mas também conquistam o comprometimento dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Outro aspecto relevante ressaltado por Luz (2003), refere-se à influência da cultura organizacional na formação do clima organizacional, sendo conceitos intrinsecamente interligados. Torna-se evidente o quanto a cultura organizacional impacta no comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, afetando diversos aspectos do cotidiano da organização, como: decisões tomadas, obrigações dos colaboradores, recompensas e punições, relacionamento com os colegas de trabalho, ambiente organizacional, estilo de liderança adotado, comunicação, vestimenta e postura dos colaboradores, entre outros.

Embora os conceitos de cultura e clima organizacional estejam interligados e exerçam influência mútua, eles não se sobrepõem e devem ser compreendidos de forma distinta. “O clima organizacional mapeia o ambiente interno da organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideais” (MOREIRA (2008, p. 24).

Além disso, Chiavenato (2022a) e Robbins (2005) apresentam similaridades entre suas ideias, destacando sobre a influência da motivação dos colaboradores para a formação de um clima organizacional saudável. Entretanto, a carência de motivação pelos colaboradores pode gerar diversos agravantes para o clima organizacional, interferindo no desempenho e produtividade da organização.

Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros – seja por frustração, seja por imposição de barreiras à satisfação das necessidades –, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Em casos extremos, pode-se chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc (CHIAVENATO, 2022a, p. 205).

Nesse mesmo sentido, Ferreira (2013), afirma que a correlação entre o clima organizacional e a motivação é incontestável. O ambiente das organizações desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores, visto que o clima é a qualidade do ambiente organizacional percebida ou vivenciada pelos seus membros, moldando seus comportamentos. Quando os colaboradores não se sentem motivados ou satisfeitos por fazerem parte da organização, é fundamental que os gestores realizem uma pesquisa de clima organizacional. É através do clima organizacional que as percepções das pessoas sobre as organizações onde trabalham são manifestadas e refletidas.

O clima organizacional depende do estado motivacional dos colaboradores, pois constitui a percepção compartilhada da maneira como as coisas funcionam no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e atitudes das pessoas nesse ambiente. Depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como elas veem, sentem e percebem a realidade de seu contexto de trabalho (CHIAVENATO, 2022b, p. 437).

Para que uma organização seja bem-sucedida, a preocupação pelos gestores em promover um ambiente de trabalho saudável e que contribua para os relacionamentos interpessoais entre os colegas de trabalho e líderes é de suma importância. Com isso, o aumento nos níveis de satisfação, produtividade, retenção de talentos e o desempenho entre as equipes para a realização de tarefas se torna cada vez mais evidente (CHIAVENATO, 2014).

Fatores Que Influenciam a Satisfação No Trabalho

Para Robbins (2005), o conceito de satisfação no trabalho pode ser definido pelo conjunto de sentimentos que um indivíduo possui em relação ao seu ambiente de trabalho.

Nesta mesma linha de pensamento, Locke (1969), define a satisfação no trabalho como um estado emocional cativante que surge quando se avalia o próprio trabalho como promotor ou facilitador da concretização dos valores profissionais.

Diante do exposto, ambos os autores mencionados anteriormente enfatizam que a satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada aos sentimentos e emoções que um indivíduo experimenta em relação ao seu ambiente de trabalho e como suas necessidades são atendidas.

Segundo Gagné e Deci (2005), um ambiente de trabalho que busca satisfazer as necessidades psicológicas dos colaboradores, pode promover um aumento significativo na motivação intrínseca, o que, por sua vez, intensifica a busca e conquista de metas e objetivos externos, aumentando a probabilidade de resultados individuais e organizacionais positivos.

Sendo assim, Robbins (2005, grifo nosso), destaca quatro fatores que exercem uma forte influência em como os colaboradores percebem que suas necessidades estão sendo atingidas, interferindo diretamente nos níveis de satisfação dos empregados, tais como:

- **Trabalho que apresenta desafios intelectuais** – caracterizado pela aplicabilidade dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores em diferentes tarefas, tendo o auxílio de feedback sobre o desempenho.
- **Recompensas equitativas** – relacionado a remuneração, promoções e oportunidade de crescimento dentro da organização de forma justa.
- **Ambiente de trabalho favorável** – caracterizado pelo fornecimento de um ambiente físico benéfico para a realização de tarefas, promovendo um clima positivo, produtivo e que preserve o conforto e saúde pessoal dos colaboradores.
- **Colegas de trabalho engajados e cooperativos** – relacionamento saudável entre todos os colegas de trabalho e gestores, contribuindo para o trabalho em conjunto e a realização dos objetivos estabelecidos.

De maneira semelhante, na Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1968, grifo nosso), destacam-se dois elementos que não apenas influenciam na satisfação, mas também na motivação e produtividade dos colaboradores, sendo eles:

- **Fatores higiênicos** – relacionados às condições externas do trabalho, como salário, benefícios, ambiente de trabalho, política da empresa e relacionamento com os colegas.

- **Fatores motivacionais** – relacionados às condições internas do trabalho, como reconhecimento, responsabilidades, oportunidades de crescimento, desafios e realização pessoal.

Ainda Herzberg (1968), ressalta sobre a importância de assegurar estes dois fatores dentro da organização, buscando o enriquecimento do trabalho, contribuindo diretamente para o desempenho e satisfação dos colaboradores para a realização das tarefas. No entanto, a plena satisfação é algo que não pode ser totalmente alcançada, visto que sempre haverá necessidades não atendidas que sustentarão novas formas de motivação, levando o indivíduo a buscar metas mais elevadas a serem alcançadas.

De acordo com Ferreira (2013), a satisfação no trabalho contribui para o comprometimento e dedicação dos colaboradores para a realização de tarefas, entretanto a insatisfação no ambiente de trabalho pode acarrear em uma série de agravantes não apenas para a organização, mas também para o bem-estar dos empregados. Entre eles, destacam-se o aumento nos níveis de absenteísmo e rotatividade, queda no desempenho e produtividade e o baixo envolvimento, além de ocasionar diversos problemas relacionados a saúde dos colaboradores, devido ao estresse constante vivenciado no ambiente de trabalho.

Nesse mesmo sentido, Locke (1969) caracteriza a insatisfação no trabalho como um estado emocional desfavorável, surgindo através da avaliação pelos colaboradores de que suas necessidades e valores profissionais não estão sendo atendidos, levando a frustração e interferindo na produtividade da organização.

Outro fator agravante para a satisfação no trabalho, reside na pressão crescente por aumentar a produtividade, com prazos cada vez mais curtos para a conclusão de tarefas e falta de controle e autonomia, ocasionado em uma série de desafios para a organização. A pressão constante por resultados e metas inatingíveis pode levar a altos níveis de estresse e ansiedade, comprometendo o bem-estar emocional e a saúde mental dos funcionários, interferindo não apenas na satisfação dos colaboradores, mas também na produtividade e nos resultados da organização, conforme apontado por Robbins (2005).

De acordo com Chiavenato (2014), há uma relação direta entre a satisfação dos colaboradores e seu desempenho no ambiente de trabalho. O autor destaca que pessoas insatisfeitas têm maior propensão a se desvincular da empresa, a faltar com frequência e a apresentar uma qualidade de trabalho inferior se comparadas a pessoas satisfeitas. Além disso, tanto a rotatividade como o absenteísmo são fatores que intervêm no planejamento organizacional, onde a ausência dos colaboradores pode interferir diretamente na produtividade da organização.

Para Robbins (2005), a rotatividade não está apenas relacionada com os níveis de satisfação dos colaboradores, mas também no quanto a organização busca suprir as necessidades básicas dos funcionários através de oportunidades de crescimento, recompensas justas, condições de apoio e o relacionamento entre os colegas e gestores.

Nesse sentido, Robbins (2005) destaca sobre a importância de analisar as atitudes dos colaboradores dentro da organização, uma vez que elas fornecem possíveis indicadores de desempenho, além de influenciarem no comportamento de toda a equipe.

Métodos e Instrumentos Utilizados Para Mensurar Clima Organizacional e a Satisfação no Trabalho

De acordo com Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional tem como propósito identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento dos colaboradores em relação à organização, buscando detectar pontos de melhoria e imperfeições que possam impactar nos resultados da empresa. Através desta análise, é possível elaborar métodos mais precisos para a correção dos problemas identificados, visando criar um ambiente de trabalho mais saudável e motivador para os colaboradores, consequentemente melhorando o desempenho e produtividade da empresa.

Para Maximiano (2000, p. 107), “estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas”.

Desta maneira, Luz (2003, grifo nosso) acredita que o clima organizacional pode ser mensurado através de indicadores, ou seja, sinais que influenciam diretamente na qualidade dos produtos ou serviços da organização, sendo eles:

- **Rotatividade e absenteísmo** – tanto o *turnover* (rotatividade de pessoal) quanto o absenteísmo (faltas e atrasos) podem indicar falta de comprometimento e satisfação dos funcionários com a organização.
- **Vandalismo** – atitudes de revolta expressas por meio de pichações direcionadas aos líderes da empresa ou danificação intencional dos equipamentos de trabalho demonstram o grau de insatisfação dos colaboradores.
- **Programas de sugestão** – programas de sugestões com resultados insatisfatórios, também evidenciam a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não oferecendo o número ou a qualidade de sugestões esperadas pela organização.
- **Avaliação de desempenho** – através de estimativas formais, é possível compreender as necessidades e motivações que afetam o desempenho dos colaboradores, além de promover a satisfação no ambiente de trabalho.
- **Greves** – demonstra a resposta dos colaboradores diante do seu descontentamento com a empresa.
- **Conflitos interpessoais e interdepartamentais** – são fortes indicadores, pois o relacionamento entre as pessoas e departamentos, influenciam diretamente no clima organizacional.

- **Desperdício de material** – uma resposta à insatisfação com as condições de trabalho é o mau uso dos materiais, representando uma forma de protesto pelos colaboradores.
- **Queixas no serviço médico** – os funcionários buscam os consultórios atendimento médico para relatar queixas relacionadas às condições de trabalho e suas insatisfações em relação ao ambiente de trabalho.

Por meio da análise destes indicadores e com a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, é possível identificar qual o nível de satisfação dos colaboradores e quais os principais aspectos que influenciam positivamente ou negativamente para a formação de um clima organizacional saudável e duradouro, possibilitando a correção de futuros agravantes para o desempenho da organização (LUZ, 2003).

De acordo com Ferreira (2013, grifo nosso), existem três principais técnicas utilizadas para mensurar o clima organizacional, sendo elas:

- **Questionário** – consiste no método mais trivial. Sua principal vantagem reside na preservação do sigilo e anonimato dos participantes da pesquisa. Por possuir um custo mais acessível, possibilita uma ampla implementação, mesmo em situações em que o público-alvo se encontra disperso em várias regiões. Além disso, este método permite a utilização de perguntas interconectadas, possibilitando a verificação da coerência das respostas entre questões semelhantes e opostas.
- **Entrevista** – diferentemente do método anterior, a entrevista compromete a confidencialidade dos participantes, o que representa sua principal desvantagem. Além disso, este método exige um período maior para a realização das entrevistas e requer indivíduos com habilidades técnicas para sua condução. No entanto, possibilita uma análise mais aprofundada e uma compreensão mais completa das informações obtidas. Geralmente, não é viável para aplicação em toda a população.
- **Painel de debates** – uma alternativa adicional é o painel de debates, uma abordagem especial que envolve um entrevistador e um grupo de cinco a oito entrevistados. Em comparação com a entrevista, essa técnica é mais econômica, pois os participantes são avaliados coletivamente, embora haja a exposição das identidades dos envolvidos. Além disso, possibilita uma análise mais aprofundada de determinados temas, com uma riqueza de detalhes mais ampla.

De acordo com Spector (2012), a avaliação da satisfação no trabalho analisa cinco aspectos cruciais, sendo elas: trabalho exercido, remuneração, oportunidades de promoção, gestores e colegas de trabalho. Essas dimensões são avaliadas por meio de questionários ou entrevistas.

Adicionalmente, Robbins (2005, grifo nosso), apresenta duas abordagens para mensurar o nível de satisfação dos colaboradores dentro de uma organização, sendo elas:

- **Classificação única global** – consiste na aplicação de um questionário com perguntas fechadas. Abaixo um exemplo: Em uma escala de 0 a 5, sendo 0 = muito insatisfeito e 5 = muito insatisfeito, o quão satisfeito você se sente com o trabalho que exerce nesta organização?
- **Soma de pontuação** – consiste na aplicação de um questionário mais abrangente contendo fatores típicos, como a natureza do trabalho, gestores e líderes, remuneração atual, oportunidades de promoção, reconhecimento especial, relacionamento com os colegas de trabalho e a comunicação. Através de uma escala padronizada, o pesquisador busca compreender qual a percepção dos colaboradores em relação a cada tópico determinado, e em seguida os fatores são somados para se obter uma pontuação geral da satisfação no trabalho.

Diante o exposto, a Classificação única global pode ser considerada como uma medida quantitativa, enquanto a Soma de pontuação qualitativa.

Há duas abordagens de mensuração possíveis: a qualitativa e a quantitativa. Medidas qualitativas de trabalho, como entrevistas estruturadas, oferecem uma interpretação mais profunda e rica dos dados encontrados, porém são menos generalizáveis. Medidas quantitativas, como questionários com base em classificações numéricas atribuídas a itens de resposta fechada, são as mais comumente usadas, em virtude de características de boa medida e da generalização. Vale lembrar que essas abordagens, qualitativa e quantitativa, não são mutuamente excludentes; pelo contrário, ambas se completam (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014, p. 176).

Segundo Ferreira (2013), ao mensurar o clima organizacional, é crucial considerar diversas variáveis, tais como o tipo de trabalho desempenhado, a remuneração e os benefícios oferecidos, a integração entre os departamentos, a qualidade da liderança, a comunicação interna, o treinamento e desenvolvimento, as oportunidades de progresso profissional, os relacionamentos interpessoais, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários. Esses fatores são essenciais para compreender e avaliar a atmosfera de trabalho e a percepção dos colaboradores em relação à organização.

Benefícios Da Avaliação Do Clima Organizacional e da Satisfação No Trabalho Para A Empresa E Para Os Colaboradores

De acordo com Gil (2011), através da avaliação do clima organizacional é possível identificar diversos fatores responsáveis pela satisfação e motivação dentro da empresa, onde através das informações coletadas, é possível compreender melhor as perspectivas dos colaboradores dentro da organização, melhorando as relações interpessoais entre as equipes e gestores, contribuindo diretamente para a produtividade.

Além disso, Ferreira (2013) destaca que a pesquisa de clima proporciona uma oportunidade para que os colaboradores participem ativamente da empresa, expressando suas opiniões. Por meio dessa prática,

as pessoas experimentam uma sensação de serem ouvidas, respeitadas e corresponsáveis pelo desenvolvimento da organização, influenciando diretamente a satisfação e a produtividade.

Por meio da pesquisa é possível planejar e implementar ações de melhoria no ambiente interno. Porém, se nada for feito com os resultados, ocorrerá um efeito inverso e os funcionários podem passar a ver a empresa com grande desconfiança, pois expectativas foram criadas, mas não concretizadas. Por isso, não é recomendável repetir uma pesquisa sem que se tenha tomado providências em relação às falhas identificadas na pesquisa anterior. É de fundamental importância que, logo após a pesquisa, os resultados sejam divulgados e analisados para a implantação de ações corretivas (FERREIRA p. 2013. p. 71).

Através da realização de uma pesquisa de clima organizacional de forma eficiente, é possível proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável, aumentando o desempenho das equipes para a realização de tarefas e modificando atitudes dos colaboradores em relação à empresa. Sendo assim, a análise do clima organizacional se torna um instrumento fundamental para avaliar a gestão dentro da empresa e o desenvolvimento da política organizacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

De acordo com Ferreira (2013, p. 47), “a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional”.

Neste mesmo contexto, Luz (2003) enfatiza que a pesquisa de clima organizacional pode ser vista como uma estratégia fundamental para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho, fornecendo *insights* valiosos para o desenvolvimento de ações efetivas que visem otimizar o clima e promover um ambiente mais saudável e produtivo.

Vale salientar que, conforme afirmado por Chiavenato (2014), a satisfação e motivação estão diretamente relacionadas ao clima organizacional, ou seja, quanto maior a satisfação e motivação dos colaboradores, melhor será o nível do clima organizacional, contribuindo para o desempenho e produtividade da organização.

Nessa mesma perspectiva, Ferreira (2013) ressalta a conexão entre o nível de satisfação, motivação e desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho, evidenciando a necessidade de realizar uma análise constante do clima organizacional pelos gestores. Ao compreender os elementos-chave responsáveis pela satisfação e desempenho dos colaboradores, a organização estará apta a implementar melhorias significativas no ambiente organizacional, buscando alcançar resultados mais positivos. Outro fator importante, é a possibilidade de identificar e antecipar possíveis agravantes que possam afetar o comportamento dos colaboradores.

Metodologia

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia empregada em toda a aplicação da pesquisa, desde a natureza, abordagem do problema, objetivos, procedimentos técnicos e instrumentos de coleta de dados utilizados para a execução deste estudo.

Quanto à sua natureza, este trabalho se caracteriza como básica, visto que segundo os autores Prodanov e Freitas (2013, p.126) “envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista”.

Em relação a abordagem do problema a mesma é quantitativa, pois conforme Kuroski (2019, p.55), a pesquisa quantitativa considera que todas as informações podem ser expressas em termos quantitativos, o que implica em transformar opiniões e dados em números para classificação e análise, sendo utilizada através de métodos estruturados como o questionários para a coleta de dados “Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação”.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa demonstra caráter descritivo, já que de acordo com Gil (1999) a mesma visa primordialmente a descrição das características de uma população ou fenômeno, estabelecendo conexões entre variáveis através da interpretação dos dados coletados, podendo ser realizada através de levantamentos, observações ou estudos de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a técnica de pesquisa de levantamento ou *survey*, pois conforme Gobbo (2017), esse tipo de pesquisa é caracterizado pela obtenção direta de informações dos indivíduos cujo comportamento se deseja investigar, para que através de uma análise quantitativa, sejam obtidas informações correspondentes aos dados coletados.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, o mesmo será elaborado através de um questionário com perguntas fechadas. Segundo o autor Gobbo (2017) o questionário é um instrumento de pesquisa que consiste em uma série de perguntas organizadas, sendo respondidas pela amostra sem a presença do pesquisador, tendo como propósito conhecer alguns aspectos relevantes estabelecidos pela pesquisa através de perguntas abertas, permitindo com que o entrevistado responda livremente, e/ou através de perguntas fechadas, em que o pesquisador apresenta uma série de alternativas já estabelecidas para que o entrevistado escolha a que melhor corresponde à sua opinião ou ponto de vista.

Quanto aos participantes da pesquisa, a amostra foi por amostragem não probabilística, por conveniência e acessibilidade, segundo os autores Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de amostragem não probabilística pode ser considerado como a menos rigorosa em comparação aos demais, sendo utilizada principalmente em estudos qualitativos ou exploratórios, devido sua baixa necessidade de precisão e rigor estatístico. Neste tipo de amostragem, cabe ao pesquisador selecionar os elementos disponíveis, assumindo que eles possam representar o universo de alguma forma.

A amostra utilizada para a seguinte pesquisa é composta pelos diferentes setores da organização, indo do chão de fábrica até os níveis mais altos da empresa, a fim de identificar qual o nível de satisfação, os fatores responsáveis pela motivação e satisfação dos colaboradores e a avaliação dos fatores que

proporcionam os indicadores positivos e fragilidades em relação a satisfação do trabalho. Além disso, foi utilizado técnicas estatísticas para melhor observação dos fenômenos e desenvolvimento do constructo.

Por fim, a análise e interpretação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que segundo a autora Minayo (2001) esse método possui duas funções principais: verificar hipóteses e descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, possuindo quatro fases principais: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, podendo ser aplicado tanto em pesquisas qualitativas como em pesquisas quantitativas.

Vale salientar, que a pesquisa será conduzida com a participação e consentimento dos colaboradores, garantindo a confidencialidade e a privacidade das informações coletadas. Além disso, os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos e de melhoria do ambiente de trabalho, respeitando as normas éticas e legais à pesquisa científica.

Resultados

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada em um complexo turístico localizado em Santa Catarina, a fim de mensurar o nível de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspectos presentes na organização, como relacionamento com os gestores e colegas de trabalho, comunicação interna, estrutura, saúde física e psicológica, distribuição de tarefas, responsabilidades, remuneração, valorização e incentivos, autonomia para a realização de tarefas, entre outros.

Além disso, serão apresentados os tópicos de correlação entre as idades dos colaboradores e o nível de satisfação, correlação entre os colaboradores e o tempo de serviço e a correlação entre os setores e o nível de satisfação.

Características da Amostra

Durante a condução da pesquisa de clima organizacional para realização deste estudo, houve a participação de 72 colaboradores, com foco inicial na identificação das idades, seus respectivos setores e o tempo de serviço. Todas essas variáveis estão descritas na Tabela 1 a seguir.

TABELA 1: Características da Amostra

Variáveis	Frequência	Porcentagem	
Idade	Menos de 18 anos	3	4,2%
	De 18 a 20 anos	13	18,1%
	De 21 a 25 anos	7	9,7%
	De 26 a 30 anos	9	12,5%
	De 31 a 35 anos	7	9,7%
	De 36 a 40 anos	8	11,1%
	Acima de 40 anos	25	34,7%

Variáveis	Frequência	Porcentagem	
Setor	Administrativo	13	18,1%
	Atrações	12	16,6%
	Comercial	10	13,9%
	Manutenção de Equipamentos	12	16,7%
	Manutenção Predial	25	34,7%
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	21	29,2%
	De 1 a 3 anos	20	27,8%
	De 4 a 6 anos	13	18,1%
	De 7 a 10 anos	8	11,1%
	Acima de 10 anos	10	13,9%

Fonte: Dados primários, 2023

A partir dos dados coletados, foi possível identificar que a faixa etária predominante entre os colaboradores é acima de 40 anos, representando 34,7%. Além disso, cerca de 68% dos colaboradores possuem acima de 25 anos, enquanto os colaboradores até 25 anos representam 32%.

Quanto à distribuição por setor, a Manutenção Predial destaca-se com o maior número de colaboradores, correspondendo também a 34,7%.

Em relação ao tempo de serviço, observa-se que a maior parcela dos funcionários possui menos de 1 ano de experiência, totalizando 29,2%, seguida por aqueles com um período de 1 a 3 anos, atingindo 27,8%. Apesar de sua presença sólida no mercado por mais de uma década, a empresa enfrenta um desafio significativo de rotatividade, evidenciado pelo fato de que 57% dos colaboradores apresentarem entre menos de 1 ano e 1 a 3 anos de serviço na empresa.

Conforme mencionado por Robbins (2005), a rotatividade não está apenas ligada à satisfação dos colaboradores, mas também à medida em que a organização procura atender as necessidades dos funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento, recompensas equitativas, suporte adequado e promovendo relações positivas entre colegas e gestores.

Para identificar a percepção do colaborador frente a satisfação no trabalho, utilizou-se um questionário com perguntas fechadas contendo 31 questões, avaliadas através de uma escala de concordância contendo 5 alternativas, sendo elas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Neutro/Sem opinião; 4 = Concordo parcialmente e 5 = Concordo totalmente. Contendo as seguintes perguntas:

1. Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.
2. Os gestores deixam claras suas expectativas.
3. Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas.
4. É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles.
5. Os gestores são competentes para tocar o negócio.
6. Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui.
7. Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

8. Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las.
9. Os gestores aqui dão autonomia às pessoas.
10. Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.
11. Os gestores agem de acordo com o que falam.
12. Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios.
13. A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.
14. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.
15. Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra.
16. Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera.
17. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.
18. Este é um lugar é psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar.
19. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.
20. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.
21. Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.
22. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.
23. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.
24. Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa.
25. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.
26. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.
27. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu gênero.
28. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.
29. Este é um lugar descontraído para trabalhar.
30. Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo.
31. O respeito, a colaboração e os colegas de trabalho são importantes pra mim.

A tabela 2 a seguir, demonstra os valores relativos à média, moda, mediana, variância, desvio padrão, coeficiente de variância e a porcentagem de satisfação dos colaboradores em cada questão, através do constructo baseado em 72 respostas:

TABELA 2: Elaboração do Constructo do clima organizacional

Questões	Média	Moda	Mediana	variância	Desvio Padrão	Coeficiente de variância	Satisfação
1	3,7	5,0	4,0	1,69	1,300	35%	73%
2	4,1	5,0	5,0	1,65	1,286	32%	82%
3	4,3	5,0	5,0	1,27	1,129	26%	86%
4	4,2	5,0	5,0	1,62	1,274	30%	84%
5	4,2	5,0	5,0	1,30	1,142	27%	84%
6	3,5	4,0	4,0	1,49	1,222	35%	70%
7	3,7	5,0	4,0	1,92	1,384	38%	73%
8	4,0	5,0	4,0	1,52	1,233	31%	81%
9	3,9	5,0	4,0	1,44	1,200	31%	78%

Questões	Média	Moda	Mediana	variância	Desvio Padrão	Coefficiente de variância	Satisfação
10	3,8	5,0	4,0	1,82	1,351	36%	75%
11	3,7	5,0	4,0	1,79	1,337	36%	74%
12	4,2	5,0	5,0	1,28	1,132	27%	85%
13	3,9	5,0	5,0	2,36	1,538	40%	78%
14	4,5	5,0	5,0	0,99	0,993	22%	89%
15	3,7	5,0	4,0	2,06	1,436	39%	74%
16	3,8	5,0	4,0	1,99	1,411	37%	76%
17	4,4	5,0	5,0	0,75	0,867	20%	88%
18	3,5	5,0	4,0	2,00	1,414	41%	69%
19	4,2	5,0	4,5	1,06	1,030	25%	84%
20	3,8	5,0	4,0	1,37	1,171	31%	76%
21	3,8	5,0	4,0	1,99	1,411	37%	76%
22	3,5	5,0	4,0	2,11	1,453	41%	71%
23	3,6	5,0	4,0	2,27	1,505	42%	73%
24	3,8	5,0	4,0	2,01	1,416	37%	76%
25	4,6	5,0	5,0	0,63	0,793	17%	93%
26	4,6	5,0	5,0	0,89	0,946	21%	92%
27	4,6	5,0	5,0	0,80	0,893	19%	93%
28	4,2	5,0	5,0	1,53	1,237	30%	84%
29	4,3	5,0	5,0	1,02	1,010	24%	86%
30	4,3	5,0	5,0	1,41	1,187	27%	87%
31	4,8	5,0	5,0	0,47	0,687	14%	95%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com base na análise da Tabela 2, é possível identificar que as questões 31 “O respeito, a colaboração e os colegas de trabalho são importantes pra mim”, 27 “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu gênero” e 25 “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia”, foram as que obtiveram os índices mais elevados de satisfação entre os colaboradores, alcançando 95%, 93% e 93% respectivamente.

Por outro lado, as questões 18 “Este é um lugar é psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar”, 6 “Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui” e 22 “As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem” registraram os índices mais baixos de satisfação entre os colaboradores, alcançando 69%, 70% e 71% respectivamente.

No entanto, é possível identificar que a satisfação geral dos colaboradores em relação a todos os aspectos envolvidos no questionário atingiu um total de 81%. Este resultado indica um grau geral de satisfação positiva, confirmando que, apesar das áreas de menor satisfação identificadas, a maioria dos colaboradores expressou um nível esmagador de contentamento em relação aos diferentes aspectos analisados na pesquisa.

Em relação aos coeficientes de variância, é notável que as questões que representam os maiores índices de satisfação entre os colaboradores, também registraram os menores coeficientes de variância. Especificamente, a questão 31 registrou 14%, a questão 25 com 17% e a questão 27 com 19%. Isso indica

não apenas altos níveis de satisfação, mas também uma consistência notável nas respostas dos colaboradores em relação a esses aspectos específicos do ambiente de trabalho.

No entanto, os maiores coeficientes de variância são evidentes nas questões 23, 22 e 19, com índices de 42%, 41% e 41%, respectivamente. Estes valores refletem uma maior dispersão nas respostas dos participantes em relação à oportunidade de receber um reconhecimento especial, os pagamentos adequados ao serviço prestado e a contribuição das instalações para um ambiente de trabalho positivo, o que sugere uma variação mais significativa nas percepções e níveis de satisfação em relação a esses aspectos.

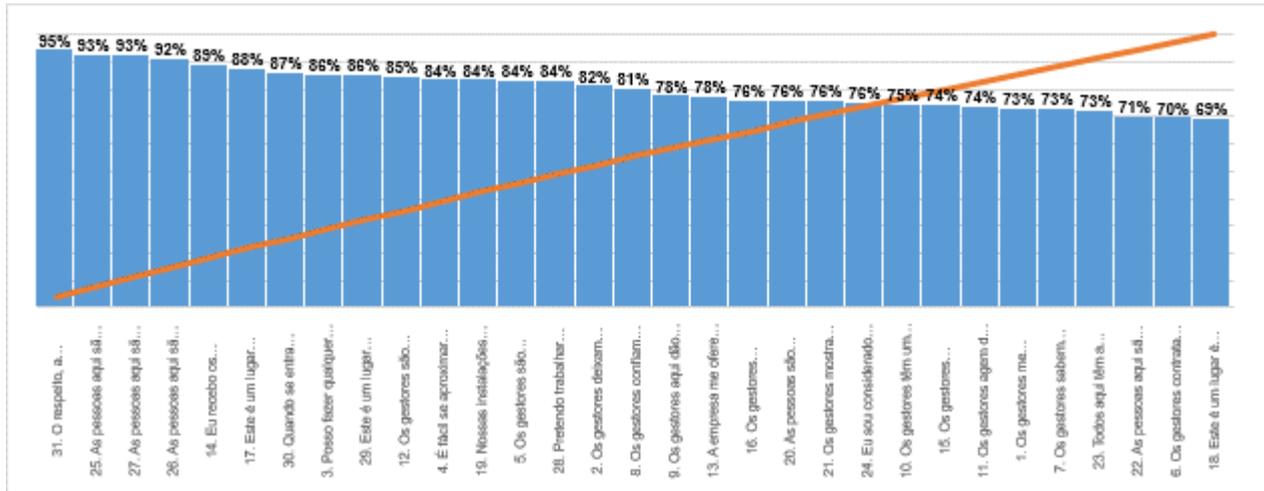


Gráfico 1: Satisfação dos colaboradores em relação às questões
 Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Correlação entre as idades dos colaboradores e o nível de satisfação

Ao correlacionar os níveis de satisfação em relação as 31 perguntas sobre clima organizacional, obteve-se o resultado de 0,759716, ou seja, que corresponde a uma correlação forte.

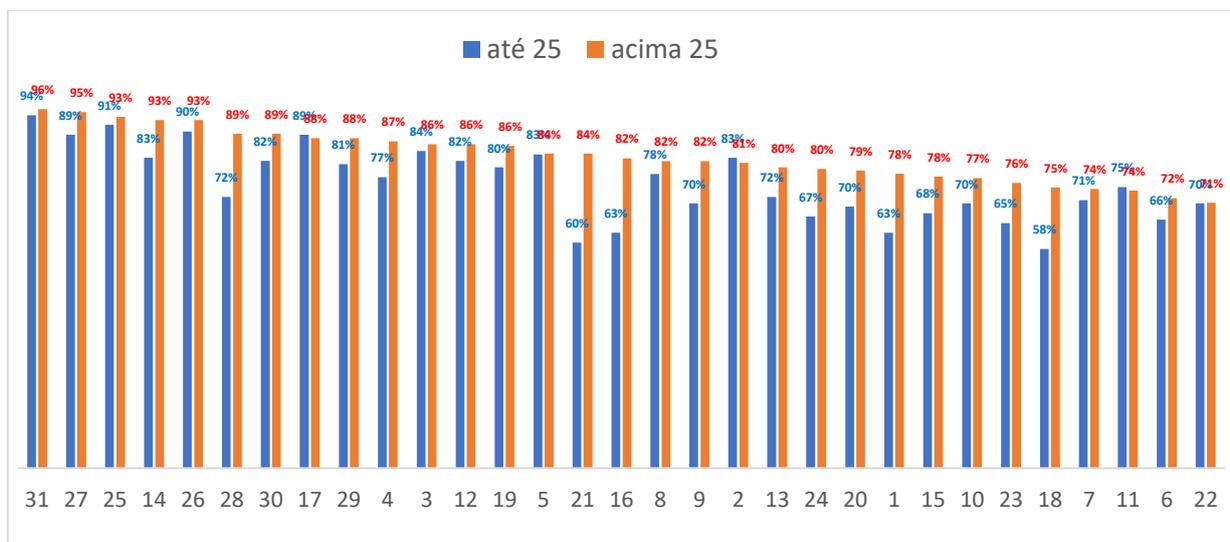


GRÁFICO 2: Correlação entre os colaboradores de até 25 anos de idade e os acima de 25 anos de idade.
 Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme exposto no gráfico 1 sobre a correlação entre os colaboradores até 25 anos e os acima de 25 anos de idade, pode-se observar que as questões 31 “O respeito, a colaboração e os colegas de trabalho são importantes pra mim”, 27 “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu gênero”, 25 “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia”, 14 “Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho e 26 “As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade” foram as que apresentaram os resultados mais positivos pelos colaboradores acima de 25 anos, com 96%, 95%, 93%, 93% e 93% respectivamente.

No entanto, as questões 22 “As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem”, 6 “Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui”, 7 “Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente” e 11 “Os gestores agem de acordo com o que falam” apresentaram as menores porcentagens em relação a satisfação dos colaboradores acima de 25 anos, com 71%, 72%, 74% e 74% respectivamente.

Conforme enfatizado por Chiavenato (2022a), de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, o salário representa uma das necessidades fundamentais do ser humano, ocupando o segundo nível da pirâmide de necessidades.

De maneira semelhante aos colaboradores acima de 25 anos de idade, as questões 31, 25, 26 e 27 também apresentaram resultados positivos entre os colaboradores até 25 anos de idade, com 94%, 91%, 90% e 89% respectivamente. Já as questões 18 “Este é um lugar é psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar”, 21 “Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado”, 16 “Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera” e 1 “Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa” apresentaram as menores porcentagens em relação a satisfação, com 58%, 60%, 63% e 63% respectivamente.

Quando comparado os colaboradores de até 25 anos entre os colaboradores acima de 25 anos, relacionando as 31 questões na realização do constructo, fica evidente que na grande maioria das questões, o nível de satisfação dos colaboradores com mais de 25 anos foi superior ao dos colaboradores mais jovens com até 25 anos.

Isso se destaca principalmente nas questões 21 “Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado”, 16 “Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera” e 28 “Pretendo trabalhar aqui por muito tempo”, refletindo uma diferença de 24%, 19% e 17%, respectivamente.

De acordo com Spector (2012, p. 141), “Muitos estudos (por exemplo, Siu, Lu & Cooper, 1999) demonstraram que trabalhadores mais velhos se sentem mais satisfeitos com seus empregos que os mais jovens.”

Apesar da diferença sutil, nas questões 2 "Os gestores deixam claras suas expectativas", 11 "Os gestores agem de acordo com o que falam" e 17 " Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar ", os colaboradores com idade até 25 anos encontraram um índice de satisfação mais elevado em comparação com os colaboradores acima de 25 anos.

Correlação entre os colaboradores e o tempo de serviço

Quando comparado o tempo dentro da organização entre os colaboradores, ou seja, quantos anos trabalhados na organização, relacionando as 31 questões na realização do constructo, fica evidente que a correlação entre é exclusivamente moderada, apresentando correlações de 0,50 a 0,75.



GRÁFICO 2: Correlação entre as idades
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Deste modo, ao correlacionar o tempo de empresa entre os colaboradores com 4 a 6 anos e os acima de 10 anos, de até 1 anos e os de 1 a 3 anos e os de 7 a 10 anos entre os acima de 10 anos, foram obtidas as três maiores correlações, representando 0,748333, 0,744300, e 0,724019 respectivamente.

No entanto, ao comparar o tempo de serviço entre os colaboradores de 1 a 3 anos e aqueles que possuem 7 a 10 anos de experiência, os colaboradores de 1 a 3 e os de 4 a 6 anos e os colaboradores de até 1 ano e os de 7 a 10 foi possível obter as menores correlações, com 0,569013, 0,613046 e 0,618777 respectivamente.

Correlação entre os setores e o nível de satisfação

Para uma análise mais aprofundada dos dados coletados, em relação ao clima organizacional e a satisfação dos colaboradores, foi realizada uma comparação entre os diferentes setores da organização, levando em consideração as 31 questões presentes no questionário. Os setores comparados foram: Administrativo (Adm) representando 18,1% com 13 respostas, Comercial (Coml) representando 13,9% com 10 respostas, Manutenção Predial (Pred) representando 34,7% com 25 respostas, Manutenção de Equipamentos (Equi) representando 16,7% com 12 respostas e Atrações (Atra) representando 16,6% com 12 respostas.



GRÁFICO 3: Correlação entre os setores
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Por meio da análise do gráfico 3, é possível identificar as correlações entre a satisfação dos colaboradores dos diferentes setores presentes na organização, apresentando em sua grande maioria correlações moderadas e fracas.

Sendo assim, quando feito a correlação entre os setores Administrativo e o setor Comercial, sobre o clima organizacional, chegou-se ao resultado de 0,3910, ou seja, representa uma correlação fraca, sendo a menor correlação quando comparada as demais.

Da mesma forma, ao correlacionar os setores Comercial e o setor Manutenção de Equipamentos, chegou-se ao resultado de 0,4374, representando uma correlação fraca. Comparado os setores Manutenção de Equipamentos e o setor Manutenção Predial, chegou-se ao resultado de 0,4782, representando uma correlação fraca. Já ao correlacionar os setores Comercial e Manutenção Predial, chegou-se ao resultado de

0,5331, representando uma correlação moderada. Quando correlacionado os setores Manutenção de Equipamentos e Atrações, chegou-se ao resultado de 0,5461, ou seja, representa uma correlação moderada. Ao correlacionar os setores Administrativo e o setor Manutenção de Equipamentos em relação ao clima organizacional, chegou-se ao resultado de 0,5915, representando uma correlação moderada. Correlacionando os setores Comercial e Atrações, chegou-se ao resultado de 0,6489, ou seja, representa uma correlação moderada. Ao comparar os setores Administrativo e o setor Manutenção de Predial em relação ao clima organizacional, chegou-se ao resultado de 0,6741, ou seja, representa uma correlação moderada.

Por fim, quando feito a correlação entre os departamentos Administrativo e o departamento Atrações, sobre o clima organizacional, foi obtido um resultado de 0,7762, ou seja, representa uma correlação forte, sendo a maior correlação quando comparada as demais.

Considerações Finais

A pesquisa aplicada aos colaboradores de um complexo turístico localizando em Santa Catarina teve como principal objetivo mensurar o nível de satisfação dos colaboradores da organização por meio da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, a fim de identificar quais os principais fatores que proporcionam indicadores positivos e fragilidades em relação a satisfação no trabalho.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão desses fatores e validar as hipóteses propostas, foi aplicado um questionário composto por 31 perguntas fechadas em uma escala de concordância, contando com a participação de 72 colaboradores, abrangendo diferentes aspectos presentes na organização, como relacionamento com os gestores e colegas de trabalho, comunicação interna, estrutura, saúde física e psicológica, distribuição de tarefas, responsabilidades, remuneração, valorização e incentivos, entre outros. Considerando que esta foi a primeira pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, muitos colaboradores demonstraram hesitação em expressar suas opiniões, mesmo com a garantia de anonimato, o que se revelou como a principal fragilidade para realização da pesquisa.

No entanto, os objetivos propostos pelo artigo foram alcançados e a pergunta problema respondida, evidenciando a importância do índice de satisfação dentro da organização para tornar os colaboradores mais motivados e conseqüentemente mais produtivos. Ao identificar os principais pontos críticos, a organização pode implementar medidas corretivas para aprimorar a satisfação e motivação dos colaboradores, uma vez que ambos refletem diretamente o clima organizacional.

Com base nisso, as hipóteses levantadas foram confirmadas, porém a percepção dos funcionários em relação à saúde emocional e psicológica no ambiente de trabalho, ao processo de seleção e integração de novos colaboradores, bem como à satisfação com os salários em relação ao trabalho exercido, revelaram os menores índices de satisfação, o que por sua vez acabam gerando conseqüências adversas como uma

redução no desempenho geral dos colaboradores, um aumento na rotatividade de funcionários, um clima organizacional negativo e uma diminuição no desempenho dos colaboradores.

Mesmo apresentando uma alta rotatividade, cabe ressaltar que a satisfação geral dos colaboradores em relação a todos os aspectos envolvidos no questionário alcançou um total de 81%. Esse resultado reflete um nível geral de satisfação positiva, reforçando que, apesar das áreas de menor satisfação indicadas, a maioria dos colaboradores demonstrou um grau significativo de contentamento em relação aos diferentes aspectos analisados na pesquisa.

É notável que as perguntas que abordam o respeito, a colaboração e o relacionamento com os colegas de trabalho, assim como aquelas relacionadas ao tratamento igualitário com base no gênero e na cor ou etnia, foram as que receberam os mais altos índices de satisfação por parte dos colaboradores. Esses resultados ressaltam a importância de um ambiente de trabalho que promova a diversidade, estimule relações saudáveis e cultive uma cultura organizacional inclusiva e positiva.

Dentre as recomendações para implementar na organização, destaca-se a realização anual de uma pesquisa de clima organizacional, visto que essa ferramenta de gestão estratégica permite a identificação de vários elementos que influenciam a satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Além disso, é crucial que a organização analise profundamente as razões por trás da alta rotatividade, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, economizar recursos, reter talentos e aumentar a produtividade.

Por fim, é importante ressaltar que este estudo não apenas contribuiu para o acúmulo de conhecimento e experiência acadêmica, mas também destacou a relevância de mensurar o clima organizacional em todas as empresas, independentemente dos segmentos. Esse foco no bem-estar dos colaboradores e na identificação dos fatores que influenciam sua satisfação no ambiente de trabalho é crucial para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão e para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022a. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022b. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. *E-book*.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. **Cultura e clima organizacional**. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*.

FERREIRA, Patricia Itala. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. **E-BOOK**. ISBN 978-85-216-2383-0.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. *Self-determination theory and work motivation*. **Journal of Organizational Behavior**. 26, 331-362, 2005. In: NETTO, Lourival de Lucena G. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma empresa de limpeza urbana da região agreste de Pernambuco**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019. 80 f.

GIL, Antônio. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBBO, André. **Ciência e metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. [Caderno de estudo eletrônico]. 21. ed. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2017. 191p. il.

HERZBERG, Frederick Irving. *One more time: how do you motivate employees?* **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968. In: PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. 04 (01), 18-24, 2012.

KUROSKI, Cristina. **Práticas digitais e metodologia**. /EAD/ [Caderno pedagógico]. Balneário Camboriú: Faculdade Avantis, 2019.134 p. il.

LOCKE, Edwin A. *What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*. v. 4, p. 309-336, 1969. In: WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014. *E-book*.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. 183 f.

MASLOW, Abraham. Harold. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução de Álvaro Cabral. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca LTDA, s.d.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. *E-book*.

SIU, Oi Ling; LU, Luo; COOPER, Cary Lynn. *Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: a comparative study*. Journal of Managerial Psychology. In: SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução Cristina Yamagami - 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução Cristina Yamagami - 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo de Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014. *E-book*.