



## A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO E NA CULTURA DA EMPRESA

### The influence of organizational climate on company performance and culture

José Antônio Galdino Dos Santos, Danilo Augusto de Souza Machado

<sup>1</sup>Aluno do curso de Graduação em Administração Unifaveni Guarabira - PB

<sup>2</sup>Professor Unifaveni Guarulhos - SP- danilo.machado@unifaveni.com.br

## INTRODUÇÃO

O clima organizacional é uma característica única e específica de cada organização, exercendo um impacto tanto emocional quanto concreto, uma vez que afeta o bem-estar psicológico e profissional dos colaboradores. Ele reflete a percepção que pessoas, gestores e equipes têm do ambiente em que trabalham. Esse sentimento é poderoso, pois influencia o comportamento dos indivíduos e pode determinar o nível de motivação, afetando tanto o desempenho individual quanto o coletivo (BARROS; MELO, 2015).

O termo "clima organizacional" refere-se aos aspectos internos de uma organização, englobando a atmosfera psicológica e as características distintivas da empresa (CHIAVENATO, 2011). Esse clima é percebido de maneira psicológica e está intimamente ligado às propriedades motivacionais do ambiente interno, refletindo como os colaboradores se sentem em relação ao seu local de trabalho (CHIAVENATO, 2011).

O clima organizacional não apenas influencia o bem-estar e a satisfação dos funcionários, mas também desempenha um papel crucial na motivação e no engajamento das equipes, afetando diretamente a produtividade e a cultura da organização. É fundamental que as empresas monitorem e promovam um clima saudável para garantir um ambiente de trabalho positivo e eficiente.

A relação de convívio com colegas de trabalho e clientes, as políticas internas, as metas estabelecidas e as condições de trabalho oferecidas pela empresa são exemplos de fatores que impactam diretamente a qualidade do clima organizacional (BARROS; MELO, 2015). Este clima reflete o grau de satisfação dos colaboradores com o ambiente interno da organização e está intimamente ligado à motivação, à identificação com a empresa, ao interesse no trabalho e à integração da equipe (LACOMBE, 2005).

O clima organizacional exerce influência tanto direta quanto indireta sobre o comportamento, a motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos que fazem parte da organização. Um ambiente organizacional positivo e agradável não apenas eleva o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, mas também promove um aprimoramento significativo nas condições de trabalho, contribuindo para a redução de conflitos internos (SILVA, 2002).

Investir na melhoria do clima organizacional é essencial para criar um ambiente mais harmonioso e produtivo, que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, beneficie a organização como um todo.

Este estudo se revela relevante ao destacar a importância da satisfação e da motivação como fatores essenciais para a promoção de um clima organizacional positivo, tanto sob a perspectiva dos consumidores quanto dos colaboradores. Além disso, procura estabelecer uma relação entre essa percepção e a influência do clima organizacional na qualidade do serviço prestado.



Ao explorar como a satisfação e a motivação impactam o ambiente de trabalho, o estudo contribui para a compreensão de que um clima organizacional saudável não apenas melhora a experiência dos colaboradores, mas também eleva a qualidade do atendimento ao cliente, criando um ciclo virtuoso que beneficia toda a organização.

Partindo da premissa de que “são as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (processos, estrutura, tecnologia e ambiente) que compõem a organização” (RIZZATTI, 2002, citado por MASSANO, 2012, p. 14), tem-se a importância do fator humano como elemento central na dinâmica organizacional. Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda de como o clima organizacional impacta não apenas a satisfação interna, mas também a experiência do cliente e a eficácia dos serviços oferecidos.

Quando a organização se concentra em criar um ambiente positivo e saudável para os funcionários, o clima organizacional tende a se tornar mais favorável. Esse clima benéfico, por sua vez, contribui significativamente para o sucesso e a eficácia da organização como um todo (MARTINS, 2022).

Investir na promoção do bem-estar dos colaboradores não apenas eleva a satisfação e o engajamento, mas também potencializa a produtividade e a colaboração, resultando em um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador. Dessa forma, um clima organizacional saudável é um elemento crucial para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

À medida que a importância das pessoas dentro da organização se tornou mais evidente, o desafio de gerenciá-las de forma a maximizar seu potencial também aumentou. Nesse contexto, a gestão de pessoas se revela essencial, e os profissionais responsáveis por essa área devem contar com um conjunto robusto de habilidades e estratégias para efetivamente liderar e motivar seus colaboradores (PEREIRA et al., 2014).

Compreender o clima organizacional está intrinsecamente ligado à gestão de pessoas, pois esse clima refere-se ao ambiente psicológico e emocional que prevalece dentro da organização. Esse ambiente é influenciado por diversos fatores, incluindo a cultura da empresa, as relações interpessoais, as políticas organizacionais e a liderança. Portanto, a análise e a gestão do clima organizacional constituem tarefas complexas que dependem das práticas implementadas pela gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Um clima organizacional positivo resulta de ações estratégicas que promovem a comunicação, o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, o que, por sua vez, impacta diretamente na motivação, na satisfação e na produtividade da equipe. As pessoas dedicam uma parte significativa de suas vidas ao trabalho em organizações, que não teriam sentido ou funcionalidade sem os indivíduos que lhes conferem vida, dinamismo, impulso, criatividade e racionalidade. Dessa forma, as organizações alcançam seus objetivos por meio do esforço humano, o que torna a gestão eficaz um fator fundamental para o sucesso. Uma gestão adequada não apenas maximiza o potencial dos colaboradores, mas também cria um ambiente propício à inovação e à colaboração, essenciais para o desenvolvimento organizacional.

A satisfação no trabalho é frequentemente reconhecida como um dos principais fatores que influenciam a rotatividade de funcionários dentro de uma organização. A rotatividade, ou "turnover", refere-se à taxa na qual os colaboradores deixam a empresa e são substituídos por novos integrantes. Uma alta taxa de rotatividade pode representar um desafio significativo para as organizações, resultando em custos adicionais com recrutamento, treinamento e, principalmente, na perda de conhecimento institucional acumulado (MARTINS, 2022).

Além disso, a constante troca de funcionários pode impactar negativamente a moral da equipe e a continuidade dos projetos, dificultando o estabelecimento de relacionamentos sólidos e a construção de uma cultura organizacional coesa. Portanto, promover a satisfação no trabalho



é essencial não apenas para reter talentos, mas também para garantir a eficiência e a competitividade da empresa a longo prazo.

De acordo com Marchioro (2019), a rotatividade de funcionários resulta em perdas significativas para as empresas, uma vez que o investimento realizado em treinamentos é comprometido. Quando colaboradores experientes e insatisfeitos deixam a organização, eles não apenas levam consigo esse conhecimento, mas também podem se juntar à concorrência.

Assim, o investimento da empresa no desenvolvimento de seus profissionais não só se perde, mas acaba gerando vantagens para seus concorrentes, que têm acesso a um know-how valioso sobre as operações da empresa original (MARCHIORO, 2019).

Além disso, a contratação de um profissional com essa expertise pela concorrência representa uma desvantagem competitiva, potencializando a necessidade de as empresas investirem em estratégias para melhorar a satisfação e retenção de seus talentos.

É fundamental reconhecer as consequências do desligamento de funcionários e oferecer o suporte adequado para os indivíduos que passam por essa transição. Isso pode incluir programas de apoio psicológico, orientação profissional, capacitação para o aprimoramento de habilidades e assistência na busca por novas oportunidades de emprego (MARTINS, 2022).

Investir nesses tipos de apoio não apenas ajuda os colaboradores a se recuperarem de maneira mais eficaz, mas também demonstra o comprometimento da organização com o bem-estar de seus funcionários. Essa abordagem pode, a longo prazo, fortalecer a reputação da empresa e contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e apoiados, mesmo em momentos de mudança.

Um clima organizacional negativo, caracterizado por conflitos, desmotivação e falta de comunicação, pode comprometer significativamente a forma como os funcionários se relacionam com os clientes. Colaboradores insatisfeitos tendem a estar menos motivados a se empenhar em fornecer um atendimento de qualidade, o que pode prejudicar tanto a experiência do cliente quanto a imagem da empresa (MARTINS, 2022).

Além disso, essa insatisfação pode criar um ciclo vicioso, em que a falta de comprometimento no atendimento leva a reclamações e feedbacks negativos, alimentando ainda mais a desmotivação entre os funcionários. Portanto, é crucial que as organizações trabalhem para cultivar um ambiente de trabalho positivo, onde a comunicação aberta e o reconhecimento sejam priorizados, garantindo que os colaboradores se sintam valorizados e, conseqüentemente, mais propensos a oferecer um atendimento excepcional aos clientes.

## MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo utilizou uma metodologia qualitativa para investigar o impacto do clima organizacional na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, bem como seu reflexo no atendimento ao cliente. A seguir, são descritos os materiais e métodos empregados. Levantamento Bibliográfico. Para estabelecer uma base teórica sólida, fez-se uma revisão da literatura em fontes acadêmicas e publicações especializadas. As principais obras consultadas foram de autores reconhecidos na área, como Chiavenato (2011), Barros e Melo (2015) e Silva (2002). Esse levantamento proporcionou um referencial teórico robusto sobre os conceitos de clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, fundamentando as questões de pesquisa e fornecendo suporte para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo mostram que o clima organizacional exerce uma influência significativa na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, com impacto direto na qualidade do atendimento ao cliente. A análise dos dados evidencia que fatores como relações



interpessoais saudáveis, liderança inspirada e reconhecimento do trabalho apontados para um clima positivo, enquanto ambientes marcados por conflitos e falta de comunicação levam à desmotivação e aumento da rotatividade

Observe-se que colaboradores motivados e satisfeitos demonstram maior engajamento em suas funções, o que se reflete em um atendimento ao cliente mais eficiente e acolhedor. Esse resultado corrobora a literatura (SILVA, 2002; MARTINS, 2022), que aponta que um clima organizacional saudável promove um ciclo virtuoso: ao elevar o moral dos colaboradores, aumenta-se a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Assim, um clima positivo potencializa a produtividade e reduz os conflitos internos, favorecendo a construção de uma cultura organizacional coesa e comprometida.

Por outro lado, ambientes de trabalho onde os colaboradores se sentem desvalorizados ou onde a comunicação é ineficaz tendem a enfrentar desafios, como altas taxas de rotatividade e impacto negativo na experiência do cliente. A rotatividade elevada acarreta custos financeiros e perda de conhecimento institucional (MARCHIORO, 2019), o que prejudica a continuidade de projetos e a coesão da equipe. Esses resultados ressaltam a necessidade de práticas de gestão que priorizem o bem-estar e a valorização dos colaboradores, especialmente em um mercado competitivo onde o atendimento ao cliente pode

Além disso, os resultados sugerem que uma abordagem de liderança participativa e estratégias de reconhecimento de influência simbolicamente a motivação. Colaboradores que sentem que seu trabalho é apreciado e que têm oportunidades de desenvolvimento profissional mostram-se mais leais e comprometidos com os objetivos da empresa (SUMITOMO, 2018). Essa valorização contribui para um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem pertencentes e engajados, o que impacta diretamente a consolidação de talentos e a sustentabilidade organizacional.

Portanto, os dados apontam que, ao investir em um clima organizacional saudável, as empresas não apenas melhoram a experiência de seus colaboradores, mas também promovem um atendimento de qualidade ao cliente, criando um ciclo de benefícios mútuos que favorecem o crescimento do seu crescimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a satisfação dos colaboradores exerce uma influência direta e significativa no desempenho e na eficácia organizacional. Uma equipe satisfeita não apenas cria um ambiente de trabalho mais saudável, mas também demonstra maior produtividade, engajamento e disposição para superar expectativas. Esse cenário positivo não apenas enriquece a cultura organizacional, mas também pode impulsionar o sucesso da empresa como um todo, refletindo-se em melhores resultados e na satisfação do cliente. Portanto, investir no bem-estar dos colaboradores é essencial para o crescimento sustentável da organização.

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, e sua relação com a satisfação dos clientes é particularmente relevante em dois aspectos. O primeiro, já discutido extensivamente, é que um clima organizacional positivo impacta diretamente o desempenho dos colaboradores, refletindo-se na experiência do cliente. Quando os funcionários se sentem satisfeitos e motivados, isso se traduz em um atendimento de maior qualidade, o que contribui para a satisfação do cliente.

O segundo aspecto a ser considerado é que a satisfação dos clientes também é afetada por elementos tangíveis, como as condições do local de atendimento. Ambientes limpos, organizados e acolhedores, aliados a um atendimento cordial e eficiente, são fundamentais para criar uma experiência positiva. Assim, a interdependência entre um clima organizacional saudável e a qualidade do atendimento ao cliente é essencial para o sucesso de qualquer organização.



A importância de direcionar esforços para aprimorar o ambiente organizacional e cultivar equipes de atendimento com competências e traços pessoais adequados não pode ser subestimada. Quando um colaborador sente que seu trabalho é valorizado e que seu desempenho, tanto individual quanto como parte de um grupo, é reconhecido, isso não apenas fortalece sua conexão com a empresa, mas também melhora a qualidade do serviço prestado.

Um ambiente de trabalho positivo, que promove o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, gera maior motivação e engajamento. Colaboradores satisfeitos são mais propensos a se esforçar para oferecer um atendimento excepcional, resultando em experiências mais satisfatórias para os clientes. Essa dinâmica cria um ciclo virtuoso: equipes motivadas proporcionam um melhor atendimento, o que, por sua vez, eleva a satisfação do cliente e reforça a reputação da empresa. Portanto, investir em um clima organizacional saudável e em equipes capacitadas é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

Cabe à empresa identificar e aprimorar os pontos que requerem atenção, especialmente no que diz respeito a incentivos para os colaboradores e à oferta de treinamentos adequados, tanto em conteúdo quanto em frequência. É crucial que a empresa estabeleça uma cultura de feedback contínuo, onde os colaboradores possam receber orientações e reconhecimentos sobre seu desempenho. Além disso, implementar um sistema de metas que envolva premiações pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários.

Ao proporcionar recompensas por um bom atendimento e pela boa organização do espaço de atendimento ao cliente, a empresa não apenas incentiva a excelência operacional, mas também cria um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Essa valorização se reflete diretamente na experiência do cliente, contribuindo para a manutenção da satisfação geral em níveis elevados. Portanto, ao focar em práticas que promovam o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento do trabalho, a empresa fortalece suas bases para um atendimento de qualidade e um relacionamento duradouro com seus clientes.

## REFERÊNCIAS

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF**. Sobradinho, DF, 2015. 2p.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003. 233p.

CARVALHO, C. T. S. et al. **Clima Organizacional e Sua Relevância nas Organizações**. Universidade Evangélica de Goiás. Goiás-GO, 2013. CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 411 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUIMARAES, M. F.; ARIEIRA, J. O. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v. 6, n. 2, 2005. p 203-214.



MARCHIORO, L. M. **Estudo sobre a rotatividade de profissionais do sexo feminino em empresas de Nova Prata.** 2019. 87f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Nova Prata.

MACHADO, P. **Tenha o melhor espaço físico para seus clientes. Empreendedorismo –Ponto Comercial.** SEBRAE. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tenha-o-melhor-espaco-fisico-para-seus-clientes,71e1aeb21cc4c710VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em: 02 out. 2024.

MASSANO, D. T.; **O Clima Organizacional em Unidades Hospitalares Públicas e Privadas: A Perspectiva dos Técnicos de Radiologia.** 2012, 115f. Dissertação (Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde) -Universidade de Évora, Lisboa/Portugal.

MARTINS, L. P. **A Influência do Clima Organizacional nos Comportamentos de Cidadania Organizacional em Profissionais de uma Ong do Setor de Saúde.** 2022, 99f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) -Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

MORAIS, H. B. **Qualidade e satisfação no atendimento ao cliente: Desafios para a administração pública.**Revista Científica Multidisciplinar, v. 24, 2020, p. 42-57.

PEREIRA, I. M. O. et al. **Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves –Crecan.** XI Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. Belém –PA, 2014.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** Revista de Iniciação Científica Cairu, v. 2, n. 2. 2015. p 75-96.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R; ANDRADE-MELO, E. A. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente,**Psicologia, Teoria e Pesquisa. v. 29, n. 1, 2013.

SOUZA, D. A. et al. **Análise dos fatores que interferem no turnover do profissional de tecnologia da informação.** In: XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2017, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: AEDB, 2017. 9 p. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425109.pdf> . Acesso em: 16 set. 2024.

SUMITOMO, D. **Incentivo e motivação garantem alta performance e lucro nas empresas.** Mundo RH.Fev. 2018. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/incentivo-e-motivacao-garantem-alta-performance-e-lucro-nas-empresas/> . Acesso em: 13 set. 2024.