



O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS EMPRESAS

Saulo Oliveira dos Reis

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO
8º Período 2009 -2

saulo.reis@samam.com.br

Resumo: Clima Organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização; Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes; A palavra motivação significa conjunto de fatores os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo; Quando há elevada motivação o clima organizacional se traduz em relações de satisfação, colaboração, interesse, participação, ânimo, enfim; Todavia quando há baixa motivação o clima organizacional caracteriza-se exatamente por sentimentos opostos, tais como, depressão, apatia, insatisfação, desinteresse, desânimo, etc.

Palavras-chave: Satisfação; Motivação; Ambiente.

Abstract: Organizational climate is the name given to the internal environment between members of the organization are closely related to the degree of motivation of participants; The word motivation means set of factors which act together and determine the behavior of the person; When there is high motivated by the organizational climate is reflected in relationships of satisfaction, collaboration, interest, participation, courage, finally, however when there is low motivation organizational climate characterized by exactly opposite feelings, such as depression, apathy, dissatisfaction, disinterest, discouragement, etc.

Keywords: Satisfaction; Motivation; Environment.

1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre o clima organizacional dentro das organizações, que influencia profundamente na satisfação das pessoas e conseqüentemente na produtividade da empresa.

A metodologia utilizada para a confecção deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. Clima Organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização; Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes; A palavra motivação significa conjunto de fatores os quais agem entre si e determinam a conduta do individuo; Quando há elevada motivação o clima organizacional se traduz em relações de satisfação, colaboração, interesse, participação, ânimo, enfim; Todavia quando há baixa motivação o clima organizacional caracteriza-se exatamente por sentimentos opostos, tais como, depressão, apatia, insatisfação, desinteresse, desânimo, etc.

É necessário ressaltar que não existe uma regra a ser adotada que venha resultar em 100% de colaboradores motivados, há divergências até mesmo entre estudiosos. Taylor , o fundador da administração científica, baseava-se na concepção do homo economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro, ou seja, pelas recompensas financeiras, enquanto outros estudiosos discordavam, afirmando que o reconhecimento, os elogios, as premiações simbólicas, tais como uma medalha, um certificado, entre outras, trazem mais satisfação ao colaborador do que o dinheiro propriamente dito;

As mais variadas linhas de raciocínio se dão devido ao fato de sermos indivíduos (a qualidade de ser uno, incomparável, insubstituível), sendo assim existem ações que trarão como resultado a motivação para alguns e essas mesmas ações podem não resultar em motivação para outros; Esse é um dos maiores desafios do gestor de pessoas, pois ele além de ser, lhe dá diretamente com indivíduos.

2 Visão Histórica e Conceitos de Clima Organizacional

De acordo com Edela (2001), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

"O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa." Luz (2001),

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo Shein apud Edela (2001): "O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização..."

A ambiência organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Davis (Edela, 1978), como um outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem e mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

O clima organizacional é definido por Abbey & Dickson (1983) como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. Na mesma linha seguem Isaksen *et alli* (2000), associando-o à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização. No nível individual de análise, o conceito é chamado de clima psicológico e se refere às percepções dos modelos de comportamento - avaliações cognitivas feitas por um indivíduo dos atributos do ambiente em termos daqueles que têm mais valor e significado pessoal para si próprio. Quando as avaliações são consideradas em conjunto, o conceito é denominado de clima organizacional, baseado na crença que as pessoas na organização compartilham objetivamente suas percepções das características da convivência na organização. Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização (Isaksen *et alli*, 2000).

Odiva Xavier, uma das estudiosas de clima no Brasil, conclui que:

Clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno invisível, mas perceptível em toda a organização.

Apesar das várias correntes de conceituação, há quase um perfeito acordo entre os autores de que o clima é um dos atributos de uma organização, com importantes implicações para a empresa.

Desde a década de 60, quando começaram a aparecer os primeiros estudos sobre clima organizacional em empresas americanas, várias foram as correlações já feitas entre o clima e outras áreas críticas das empresas, como liderança, motivação, desempenho e cultura organizacional, por exemplo.

Mas só muito recentemente se vem salientando a importância do impacto do clima sobre a Qualidade dos produtos e serviços. Esta nova maneira de compreender o fenômeno deixa clara a necessidade de se ampliar o próprio conceito de *clima*.

Assim, nossa compreensão aponta para o fato de que as inúmeras variáveis que atuam sobre o clima organizacional se dispõem em três grandes níveis. Um nível macro, que abrange todos os fatores externos à empresa, e que atua tanto sobre ela, enquanto organismo, quanto sobre cada um de seus membros, enquanto cidadãos.

Um outro nível, micro, em que se situam os sistemas próprios da empresa. E um terceiro, individual, em que se colocam as experiências individuais de cada funcionário, determinando a maneira como a realidade organizacional é percebida.

Pelo que foi exposto, Barçante & Castro (1999: 11 – 17) afirmam que “Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

3 Pesquisa de Clima Organizacional e seu resultado.

O Clima Organizacional é temporal, isto é, ele existe num determinado momento e pode ser alterado bastando que haja intervenção concreta. Assim, de tempos em tempos, o Clima Organizacional pode sofrer variações positivas e negativas o que pode ser confirmado se for periodicamente pesquisado. Numa mesma organização pode haver diversas situações de Clima Organizacional. Pessoas de um determinado setor podem perceber a empresa de forma diferente dos demais, em virtude de terem mais ou menos informações, participação e reconhecimento por parte de sua liderança. A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta que vai auxiliá-lo a conhecer o que e como pensam e sentem as pessoas envolvidas com sua empresa (clientes e fornecedores também podem ser pesquisados) trazendo informações concretas que poderão confirmar ou não o seu “feeling”.

Por se tratar de percepções, o clima organizacional não é tão simples de ser apurado. É preciso conhecimento e experiência para análise das respostas e formulação de propostas de melhorias. Nem sempre as organizações têm em seu quadro um profissional com essa experiência e conhecimento, e mesmo quando têm, às vezes esse profissional não têm a credibilidade necessária para conduzir um processo de Pesquisa de Clima, que precisa necessariamente passar a impressão (e ser) de confidencialidade e seriedade sem manipulações.

A intervenção de uma Consultoria especializada traz para sua organização a garantia da confidencialidade e não-contaminação na análise dos resultados além da visão generalista e estratégica.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta para coleta destes dados, fornecendo informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. Além da identificação destes problemas, a pesquisa, enquanto meio de comunicação, possibilita ainda a utilização do conhecimento tácito dos colaboradores para a resolução dos problemas com os quais os mesmos lidam diariamente. A pesquisa, portanto, possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua.

Em um cenário econômico de crescente competitividade, o sucesso das organizações está cada vez mais relacionado com a qualidade do gerenciamento das suas relações com clientes internos e externos. Através das melhorias nas políticas de gestão de pessoal e outras áreas possibilitadas pela Pesquisa de Clima Organizacional, torna-se viável conciliar os interesses da organização em eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio, com os propósitos individuais de realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação e bem-estar pessoal.

4 Objetivos

4.1 Objetivo Geral

Analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam, positiva ou negativamente, além da satisfação dos colaboradores da organização em relação à diversos fatores, como ambiente de trabalho, comunicação, liderança, motivação, relacionamento interpessoal e outros, possibilitando a resolução dos problemas identificados.

4.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização;
- Identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na Pesquisa de Clima Organizacional no decorrer do tempo.
- Criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação;

4.4 Resultados Esperados

Através da avaliação e correção dos problemas identificados, espera-se que a Pesquisa produza os seguintes resultados, de acordo com as possibilidades de realização, conforme os prazos abaixo:

- Melhoria contínua da qualidade no ambiente de trabalho, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional aos colaboradores e ganhos para a organização;
- Oferecer condições de segurança adequadas para o trabalho;
- Melhorar a comunicação na organização;
- Proporcionar um bom relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos;
- Criar um ambiente saudável de trabalho através da manutenção do bom relacionamento interpessoal;
- Aprimoração das políticas de Responsabilidade Social adotadas pela organização, gerando resultados satisfatórios aos seus grupos de interesses (Clientes Internos e Externos, Colaboradores, Fornecedores, e a Sociedade);
- Possibilitar uma adequada gestão do conhecimento;
- Melhorar o comprometimento e conhecimento dos colaboradores em relação aos objetivos da organização;
- Desenvolver e capacitar as lideranças;
- Possibilitar o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Identificar os pontos fortes e fracos da organização na visão dos colaboradores, permitindo assim a melhoria do nível de satisfação destes.
- Melhoria das condições de infra-estrutura para o trabalho;
- Oferecer condições para o desenvolvimento e a inovação;
- Oferecer condições satisfatórias de trabalho, de acordo com os interesses dos colaboradores;

5 Conclusão

Como se nota, existe uma idéia em comum nas definições: em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

6 Referências Bibliográficas.

1. DAVIS, K.; NEWSTRON, J.W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
2. LUZ, R. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
3. SOUZA, E. L. P. de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher, 2001. Artigos
4. LIMA, S. M. B. e Lima & ALBANO, A.G.B. *Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores*. Campinas: 2002.