

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

ÉLIDA RAQUEL BARBOSA DE LIZ

**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE
DE TRABALHO**

LAGES – SC

2022

A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho

Élida Raquel Barbosa de Liz

Resumo

O intuito desse trabalho foi apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema “Clima Organizacional” destacando a relevância da motivação neste assunto. O que motivou esse interesse e justifica o estudo foi o desejo de entender como se descobre a satisfação ou insatisfação existente no ambiente organizacional com base na opinião dos seus colaboradores. O objetivo foi, então, investigar a relevância do clima organizacional como um indicador confiável, assim como, descrever e analisar os principais fatores que interferem na sua dinâmica e que favorecem sua eficácia nas empresas buscando um ambiente de trabalho saudável e principalmente produtivo. A conclusão foi a de que incentivos externos pesam na satisfação dos colaboradores, porém nem sempre são suficientes para reter talentos. As organizações devem estar atentas à valorização do ser humano, levando em consideração não apenas a questão remuneração, mas também a qualidade das relações estabelecidas entre seus colaboradores e como o profissional se sente frente ao papel que exerce no negócio. E para isso faz-se necessário uma pesquisa de clima organizacional, para que líderes e liderados ajam em harmonia e motivados, contribuindo para que todos, na organização, alcancem seus objetivos e metas estabelecidas. Essa pesquisa foi baseada em método teórico bibliográfico voltado à área de conhecimento de gestão de pessoas, teorias motivacionais e modelos de lideranças. Dentre os teóricos pesquisados, os considerados referências nessas pesquisas foram: Ricardo Luz, Cecília W. Bergamini, Carlos A. F. Bispo e Idalberto Chiavenato.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Ambiente Organizacional, Motivação, Eficácias e Objetivos.

ABSTRACT

The purpose of this work was to present a bibliographic research on the theme "Organizational Climate" highlighting the relevance of motivation in this matter. What motivated this interest and justifies the study was the desire to understand how satisfaction or dissatisfaction existing in the organizational environment is discovered based on the opinion of its employees. The objective was, then, to investigate the relevance of the organizational climate as a reliable indicator, as well as to describe and analyze the main factors that interfere in its dynamics and that favor its effectiveness in companies seeking a healthy and mainly productive work environment. The conclusion was that external incentives weigh on employee satisfaction, but they are not always enough to retain talent. Organizations must be attentive to the appreciation of the human being, taking into account not only the issue of remuneration, but also the quality of the relationships established between their employees and how the professional feels about the role he plays in the business. And for this, it is necessary to carry out an organizational climate survey, so that leaders and subordinates act in harmony and motivated, helping everyone in the organization reach their goals and established goals.

This research was based on a bibliographic theoretical method focused on the knowledge area of people management, motivational theories and leadership models. Among the theorists surveyed, those considered references in these researches were: Ricardo Luz, Cecília W. Bergamini, Carlos A. F. Bispo and Idalberto Chiavenato.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Environment, Motivation, Effectiveness and Objectives.

1. Introdução

Pressionadas pela competitividade de um mundo globalizado e pela busca por resultados, muitas empresas estão passando por processos de fusão, terceirização, aquisição, privatização, ou até mesmo se reinventando para alcançar seus objetivos.

Diante deste cenário, a dimensão humana tem extrema importância para que as organizações prossigam de maneira estruturada. Identificar os problemas que afetam os colaboradores e suas relações é uma alternativa inteligente para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços de uma organização. Portanto, o clima organizacional expressa, por meio de vários fatores, a satisfação dos colaboradores.

Sabe-se que o ser humano é movido à realização, reconhecimento, remuneração, crescimento e aprendizado. Assim sendo, alinhar e relacionar estas expectativas com o resultado das organizações buscando a máxima cooperação dos funcionários é o grande desafio das empresas atuais. Sem um ambiente saudável e de cooperação entre os trabalhadores, o caminho de uma empresa para se consolidar no mercado que atua é instável e certamente enfrentará obstáculos.

Por isso, o entendimento do comportamento humano vem sendo muito valorizado no ambiente corporativo, se tornando, inclusive, um ponto de diferenciação entre as organizações. E, nesse contexto destaca-se o clima organizacional como uma importante ferramenta para entender a relação entre o indivíduo e a empresa. O clima organizacional converge de fatores como a satisfação e motivação dos colaboradores somados a cultura da organização.

Portanto, para que se possa entender a dinâmica de um ambiente de trabalho, é preciso que se faça uma análise de seus pontos mais relevantes como: liderança, relacionamento no trabalho, motivação, reconhecimento profissional e financeiro, identificação com os princípios da organização, comunicação, política de Recurso Humanos (RH), satisfação pessoal, modo de resolver os conflitos, estabilidade no emprego etc. São estes fatores, avaliados na pesquisa de clima organizacional, que permitem a empresa conhecer seu ambiente possibilitando a conquista da eficácia corporativa.

2. FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 As Organizações

Nos dias atuais nota-se que as organizações passam constantemente por momentos de grande turbulência. Este cenário foi formado devido ao constante desenvolvimento tecnológico e ao fato dos mercados sofrerem constante mudanças como, por exemplo, concorrentes aparecem e desaparecem da noite para o dia.

Assim, administrar essas mudanças e ainda desenvolver a missão de manter funcionários e colaboradores com um grau de autoestima elevado tornou-se um grande desafio. Nesta direção, na nova sociedade do serviço se observam, cada vez mais, dinâmicas na prestação de serviços que requerem novas habilidades e competências. Isso requer novas estratégias de aprendizado, seja em uma instituição, uma empresa, uma Organização não Governamental (ONG) etc.

A sociedade moderna:

[...] é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, criamo-nos dentro delas, somos educados e curados por organizações, trabalhamos em organizações e, até para morrer, dependemos das organizações. À medida que as organizações crescem e se desenvolvem, tornam-se gradativamente mais complexas pelo aumento da divisão do trabalho, da diferenciação e da necessidade de integração de suas várias atividades. A tendência natural é o aumento de áreas distintas para lidar com os diversos aspectos ambientais (como departamentos ou divisões) e o aumento de níveis hierárquicos para garantir o controle interno das atividades. Daí, a crescente burocratização (CHIAVENATO, 2002, p.20)

Em uma organização é preciso tomar o ambiente de trabalho o mais agradável possível, especialmente no que se refere às relações interpessoais. Atualmente, essa tarefa é designada quase que na totalidade aos líderes dos departamentos que devem formar equipes motivadas e voltadas a excelência da qualidade na produção de bens e serviços.

2.2 As Pessoas nas Organizações

As pessoas nas empresas há pouco tempo atrás eram consideradas como um tipo de insumo, ou seja, um recurso a ser administrado. Porém, este cenário vem mudando. Hoje, a empresa inteligente associa a “[...] Administração de Recursos Humanos (ARH) estratégica com os negócios da empresa [...]”, com objetivos bem definidos e focados no potencial humano, ou seja, no talento (JANINI, 2008, p. 1)

Conforme Moran (2000, p. 90-91), as organizações são compostas de pessoas, portanto, “[...] não se pode falar em competitividade empresarial, sem que se tenham pessoas competentes e dedicadas na busca de fazer a sua empresa a melhor do mundo”.

Já Pontes (2002, p.20) ressalta a importância das pessoas dentro da empresa “[...] um dos maiores desafios da Administração dos Recursos Humanos é a colocação de pessoal”.

O estudo das pessoas deve ser o centro do estudo das organizações e principalmente da administração de pessoas. De maneira geral RH tem duas alternativas para estudar as pessoas. A primeira delas é estudar o colaborador como uma pessoa que tem suas próprias características que, por sua vez, formam sua personalidade e assim compõem seus objetivos, valores e atitudes. A segunda forma de análise é olhar a pessoa como um recurso que tem suas habilidades e conhecimentos necessários para realizar as tarefas dentro da organização.

2.3 Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas

O estudo do comportamento das pessoas é essencial para o RH, pois cada pessoa é um universo diferente, com características diferentes que devem ser capacitadas e direcionadas para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

A qualidade e a motivação são frutos do esforço de todos e, se somados a vontade de fazer a coisa certa, contribuem para um processo de busca constante para desvendar os mecanismos que desencadeiam a motivação dos indivíduos.

2.4 Cultura Organizacional

O interesse sobre a cultura organizacional ocorreu no Japão nos anos 70 quando:

O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado. Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego e a mais bem-remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial. (MONTEIRO, VENTURA; CRUZ, 2007, p. 6)

Os estudos iniciais sobre clima organizacional:

[...] surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da administração chamado de comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na psicologia. (BISPO, 2006, p.259)

A cultura organizacional é:

Existe uma tensão entre o trabalho e a vida, no sentido de que estamos cada vez mais preocupados com a qualidade de nossa vida no trabalho ou com a humanização da vida no trabalho [...] comparativamente ao trabalho, a vida em si é deixada de lado, como um tópico para a medicina, a ecologia ou outras disciplinas. (SIEVERS, 1997, p. 7)

Numa abordagem multidisciplinar, a cultura organizacional pode ser entendida:

[...] primeiro, como instrumento de poder institucional e, segundo, como um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de unidade e direção e colocando a organização como uma fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros [...]. Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos. O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição (MOTTA; FREITAS, 2002, p. 12 e 98)

De acordo com Luz (2007, p. 14) “[...] a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo.”

Cabe ainda citar Gomes (2000, p. 111-112) quando afirma que as funções essenciais da cultura organizacional são: “[...] o controle, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implicação, a identificação, a performance, o sucesso ou a excelência organizacional [...]”. E como sugere Vecchio (2009, p. 18) a análise da dinâmica social dentro de uma organização abrange uma ampla gama de temas e tópicos como “[...] poder, remuneração, comunicação, satisfação no trabalho, liderança e assim por diante”.

A motivação da equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade, assim aos líderes cabe identificar a melhor estratégia para manter excelência no ambiente organizacional.

2.5 Satisfação com o Trabalho

O trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no ser humano, que pode variar de bom a regular e de ótimo a péssimo. Então, parte-se do pressuposto de que estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

Segundo Hersey e Blanchard (2008, p. 4), dentro dessa percepção, pode-se trabalhar com as pessoas e equipes “[...]” para alcançar objetivos organizacionais sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configuraria como as funções básicas da Administração.”

Cabe aqui citar Donkin (2003, p. 4) quando ressalta que, hoje parece que “[...] consideramos a necessidade do trabalho como um fato preestabelecido. Alguns dizem que se trata de uma necessidade psicológica. Muitos replicariam que a única razão para trabalhar é a subsistência”. Percebe-se que a grande maioria dos trabalhadores exerce sua atividade profissional para o sustento da família. São poucos os trabalhadores que se sentem realizados na sua profissão e satisfeitos com as atividades que desempenham.

Muitos funcionários contam regressivamente os dias da semana até que o descanso chegue novamente. Poucos são os que, ao acordarem, sentem-se felizes por mais um dia de labuta pela frente. Esta visão cultural estabelecida e enraizada na sociedade contribui enormemente para o descontentamento do trabalho.

Portanto nota-se a importância dos programas de qualidade de vida que, além de se aplicarem a melhoria da saúde física dos trabalhadores, desenvolvem o emocional, incentivando a vontade e o ânimo, transformando o ambiente em agradável e instigador, e por fim, desfortalecendo a imagem de trabalho associada unicamente a obrigação e a forma de sustento. “Precisamos desesperadamente de uma nova psicologia de trabalho, de um desmantelamento total das antigas demarcações entre ele e o lazer”. (DONKIN, 2003, p. 8)

O trabalho pode e deve ser sinônimo de diversão, sem que haja culpa ou constrangimento por isso. O lazer pode estar associado a função exercida, ao clima no local de trabalho, aos relacionamentos interpessoais ou ainda a interação da equipe.

Conceituar o termo QVT é uma tarefa bem complexa devido ao seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional, mas:

Existe uma cisão entre o trabalho e a vida, no sentido de que estamos cada vez mais preocupados com a qualidade de nossa vida no trabalho ou com a humanização da vida no trabalho [...] comparativamente ao trabalho, a vida em si é deixada de lado, como um tópico para a medicina, a ecologia ou outras disciplinas. (SIEVERS, 1997, p. 7)

A QVT:

[...] é um modelo que surgiu na década de 50, na Inglaterra, a partir dos estudos de Eric Trist e colaboradores, do Tavistock Institute, pretendendo analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Esses pesquisadores desenvolveram uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho (AYRES, SILVA; SOUTO-MAIOR, 2004, p. 1)

QVT é:

[...] um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 2001, p. 25)

Por meio das citações acima, é possível se ter uma dimensão da crescente importância do envolvimento e da participação dos funcionários no sistema de excelência da qualidade. Esta participação melhora de maneira significativa o desempenho dos processos de uma organização aumentando a competitividade e garantindo a sua sobrevivência no mercado.

Para complementar as ideias apresentadas até o momento, vale a referência dos três principais modelos de QVT, de acordo com Chiavenato (2009).

- a) **Primeiro Modelo:** Estruturado na participação dos trabalhadores; na criação de grupos autônomos de trabalho; na inovação do sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e nas melhorias no ambiente quanto a condições físicas, psicológicas e horários de trabalho. Este primeiro modelo revela a relação da participação e da autonomia com a melhoria nos locais de trabalho. De acordo com o modelo, à medida que esses quatro elementos são incrementados, há transição positiva na QVT;
- b) **Segundo Modelo:** Tem por base as dimensões de cargos, em que se oferecem recompensas que produzem a satisfação e motivação para o trabalho. Resumidamente, as dimensões do cargo são: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, retroação do próprio trabalho, retroação extrínseca e inter-relacionamento. A utilização das várias competências, a finalização de todas as tarefas percebendo-se os resultados como um todo, a significação do próprio trabalho e sua reflexão no trabalho dos colegas, a autonomia e independência no desenvolvimento da função, a auto avaliação, o reconhecimento e *feedback* dos superiores hierárquicos e o bom relacionamento interpessoal com os outros trabalhadores e mesmo com os clientes externos são princípios básicos deste modelo para obtenção de bons resultados na QVT;
- c) **Terceiro Modelo:** Equilíbrio entre as remunerações internas e do mercado de trabalho; condições de segurança e saúde no trabalho:

dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e utilização e desenvolvimento de capacidades: consideração das habilidades e conhecimentos do trabalhador; oportunidades de crescimento contínuo e segurança: possibilidades de carreira e desenvolvimento pessoal; integração social na organização: quebra de barreiras hierárquicas e bom relacionamento interpessoal; constitucionalismo: estabelecimento de regras, direitos e deveres e clima democrático na organização; trabalho e espaço total de vida: espaço e cuidado para que o empregado aproveite também seu lazer e sua vida particular; relevância social da vida no trabalho: orgulho pela administração eficiente na busca de boa imagem perante a sociedade. Também importantes para a manutenção da saúde no local de trabalho são programas que envolvem ginástica laboral, caminhadas, etc.

A QVT deve administrar duas posições antagônicas: de um lado, a necessidade dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no seu ambiente de trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos sobre a produtividade e a qualidade.

Desta forma se percebe que a relação intrínseca entre a qualidade fornecida à trabalhadores e a produção apresentada, melhor dizendo, agilidade, eficiência e qualidade do produto final e/ou serviço prestado.

A palavra cidadão destaca-se no contexto apresentado já que engloba satisfação, respeito, realização e reconhecimento, valores essenciais e norteadores da natureza humana. Porém, o que faz o trabalhador sentir-se bem e satisfeito? O que envolve a qualidade de vida? Ajuda a responder a essas perguntas Bom Sucesso (2002, p. 23-24), ao citar os principais fatores inerentes ao tema: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalhos sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidades de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas.

Acrescenta-se a essa lista de Bom Sucesso (2002, p. 31) “[...] a significação que o trabalho apresenta para o trabalhador, ou seja, é realmente o que gosta de fazer? Satisfaz-se com as atividades de todo dia e sente-se importante para o crescimento da organização?”

Todas essas citações referentes a QVT são distintas entre si e distintas também nas preferências e aspirações dos indivíduos. Cada trabalhador apresenta suas prioridades de forma particular, evidenciando, no topo da pirâmide, suas expectativas pessoais. Portanto, frisa-se a importância de conhecer os desejos e as aspirações de cada colaborador e trabalhar para que todos possam ser beneficiados. Importante igualmente é a conscientização dos profissionais de que este trabalho é conjunto: da organização somada ao empenho de cada um.

Assim, ressalta-se a importância de ambiente organizacional saudável, de responsabilidade das organizações, agente igualmente favorecido nesse processo – relação ganha-ganha. “A conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo, do valor que atribui à vida, da autoestima e autoimagem, do engajamento profissional, político e social.” (BOM SUCESSO, 2002, p. 32)

2.6 Motivação

A motivação é o impulso interno que leva a ação. A motivação é constituída por todos os fatores capazes de provocar, manter e dirigir a conduta para um objetivo ou resultado. As principais características da motivação são:

- a) Fenômeno individual, ou seja, somos únicos;
- b) Intencional, pois está sob o controle do trabalhador;
- c) Multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

Ainda não se pode medir a motivação diretamente. O que se pode mensurar é o comportamento motivado assim como as ações e forças internas e externas que influenciam na escolha deste tipo de comportamento, pois a motivação por si só é um elemento intangível.

Pode-se observar divisões dos tipos de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais com colaborador assim como as suas

necessidades e expectativas. A motivação é “intrínseca” quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados às ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. Por outro lado, é denominada “extrínseca” quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

Somando a capacidade individual e o suporte organizacional, as pessoas são motivadas a partir do momento que têm reconhecimento (pessoal e financeiro) e à medida que percebem a valorização de seu trabalho, ou seja, quanto mais equilibrada for esta equação, melhor será o desempenho. Em se tratando de recompensas monetárias, pode-se afirmar que o dinheiro é um grande trunfo, ou seja, é um artifício que garante resultados motivacionais rápidos por ser capaz de reduzir as carências e necessidades das pessoas. Porém, para que ele atinja este objetivo motivador, é preciso acreditar que realmente essa recompensa é proporcional ao empenho realizado pelo colaborador.

Outro fator determinante para a motivação remete a confiança. Quando se percebe o desenvolvimento de determinado colaborador é importante garantir novas tarefas pois este estímulo trará novos desafios que lhe proporcionará amplitude e profundidade frente a corporação.

As ações diárias de um colaborador expressam de maneira transparente o seu grau de entusiasmo. Uma pessoa pode perseguir seus objetivos e realizar tarefas mostrando, por muitas vezes, uma força aparentemente sobre-humana para a superação de dificuldades. Os fatores que conduzem alguém a agir desta forma são o campo de estudo da motivação. Uma equipe formada por pessoas com esta postura incansável é o sonho de qualquer líder ou executivo.

Para achar este perfil perfeito, o homem há séculos formula teorias e procura meios para obter esta atitude de seus subordinados. As primeiras formas de incentivo à realização do trabalho foram fortemente traduzidas em estímulos externos às pessoas. “Bem antes da Revolução Industrial, a maneira mais frequentemente usada para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo caso

a pessoa não conseguisse cumprir aquilo que lhe foi solicitado.” (BERGAMINI, 2008, p. 2)

Frederick Taylor, ao propor sua teoria da administração científica, já abordava o tema da motivação, propondo incentivos salariais e prêmios por produtividade como forma de estímulo ao aumento da produtividade. A ideia de condicionar o comportamento das pessoas através de estímulos externos é muito familiar a todos, pois se trata do método mais utilizado pelos pais na criação de seus filhos.

O conceito é bastante simples e opera por meio da utilização de reforços positivos ou negativos. Premiam-se comportamentos desejáveis e punem-se comportamentos indesejáveis.

Bergamini (2008, p. 60-61) afirma que em nenhum outro ambiente como o das organizações o condicionamento é tão frequentemente concebido como se fosse um tipo de motivação. Esse uso recebe títulos dos mais variados, tais como prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, convenções anuais de resultado, e assim por diante. “[...] prometer bens materiais a pessoa cujo comportamento deseja-se modificar é algo que nos parece bastante familiar, devido a tradição e crenças.” (BERGAMINI, 2008, p. 45)

Investigar, analisar os resultados e, a partir daí, estabelecer e implantar as ações que, se for o caso, tornará o ambiente de trabalho mais motivador. “A motivação das pessoas é mais uma habilidade de fundamental importância para a liderança.” (CHIAVENATO, 2009, p. 345)

De acordo com Gil (2011, p. 210), existe uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus funcionários, são elas:

- a) Valorize as pessoas;
- b) Reconheça os avanços
- c) Encoraje iniciativas;
- d) Ofereça incentivos;
- e) Enriqueça as funções
- f) Delegue autoridade;
- g) Faça avaliações

h) Promova mudanças.

Diversas pessoas estão em busca de diferentes objetivos, algumas podem até compartilhá-los, mais cada uma tem sua própria maneira de demonstrar, isso ocorre devido ao estilo organizacional que cada indivíduo possui. Existem diversos grupos de comportamento motivacional, há aqueles que aceitam cumprir regras no dia-a-dia e os que não aceitam. Estilos diferentes quando se une podem ocasionar grandes dificuldades de se compreender, e valorizarem objetivos motivacionais de uma pessoa para outra pessoa.

Bergamini ainda ressalta que a motivação busca por:

- a) Desenvolvimento das pessoas;
- b) Satisfação
- c) Autoestima;

Já conforme Borges (2008, p. 1-2) no caso específico de funcionários desmotivados, uma organização não alavanca. É preciso conquistar a motivação perdida dos mesmos. Assim, por meio de um amplo estudo e discussão com alguns dirigentes de inúmeras organizações, todos especialistas no assunto elaboraram uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

- a) Oferecer aos empregados informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- b) Dar *feedback* regular aos funcionários;
- c) Solicitar ideias aos empregados e envolve-los em decisões sobre suas funções;
- d) Criar canais de comunicação fáceis de usar;
- e) Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva;
- f) Conhecer quais atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;
- g) Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito;
- h) Reconhecer o poder da presença física do gerente;
- i) Enviar mensagens escritas ao empregado, elogiando seu desempenho;

- j) Reconhecer publicamente, entre outros funcionários um trabalho bem feito;
- k) Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
- l) Proporcionar ao empregado, tarefas interessantes para executar;
- m) Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar seus trabalhos;
- n) Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;
- o) Usar o desempenho como base para a promoção;
- p) Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
- q) Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado em longo prazo;
- r) Estimular o sentido de comunidade;
- s) Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem e fazem;
- t) Proporcionar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Portanto, está nas mãos da administração dos gestores a identificação correta e sua aplicação em cada equipe de trabalho dentro da organização, devendo-se tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação ultrapassadas, pois os trabalhadores de hoje pensam e agem diferentemente.

3 Aspectos Relevantes da Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima deve ser encarada como um instrumento de mudança planejada. Conseqüentemente haverá momentos que será necessário intervir em alguns pontos da cultura desta organização. Entretanto é sabido que toda mudança de cultura deve ser vista como um processo complexo e cheio de resistências. Para isso, os agentes da mudança devem trabalhar com determinação, união e competência. Nestes casos o conflito é um elemento presente e constante. O crescimento das pessoas, das empresas e da sociedade depende das alternativas escolhidas para resolver os conflitos.

A pesquisa terá uma veracidade diretamente proporcional à quantidade de colaboradores que a responderem. Um resultado desejável é a participação igual ou superior a 90% do efetivo da empresa. Trabalhar com amostragem não

é um processo indicado para a captura do clima organizacional. Porém para obter um alto nível de adesão é necessário garantir alguns aspectos como: incentivo da direção da empresa; envolvimento constante da área de RH; divulgação clara e eficaz dos objetivos; garantia de anonimato e garantia de publicação dos resultados.

Preferencialmente, a aplicação da pesquisa deve ser realizada *in loco* em ambiente tranquilo. A linguagem deve ser simples, direta e objetiva lembrando que muitas vezes haverá um público bem variado que responderá as mesmas perguntas.

Os temas ou fatores a serem abordados devem estar próximos a dez. Entre os temas mais utilizados nesta abordagem são mudança ou conflito; estilos gerenciais, forma como o colaborador encara seu trabalho; imagem da organização; entendimento da missão, dos valores e das políticas e objetivos da organização; satisfação com as variáveis de recompensa pelo trabalho realizado; satisfação com a forma como é tratado; conexão que o colaborador faz de seu futuro com o futuro da organização.

A interpretação do clima organizacional ocorre por meio de um processo complexo, um desafio que exige coragem. Todavia por meio dos resultados é possível planejar mudanças em prol da “otimização” de uma organização.

3.1 O Impacto da Motivação no Clima Organizacional

O clima organizacional é um indicador que está diretamente atrelado à produtividade, pois o grau motivacional de uma empresa depende de sua atmosfera psicológica. Não se pode cobrar de um indivíduo insatisfeito cooperação e engajamento. O que então esperar de um ambiente corporativo contaminado por este sentimento de aversão seja pela tarefa que se desempenha ou pelo gestor que o lidera?

Dentro de uma organização as ações de seus colaboradores são ditadas pela cultura da empresa. Mas nenhuma cultura incentiva diretamente um ambiente de competição que prevalece ao ambiente da cooperação, a defesa de interesses pessoais aos interesses da organização, aonde a relação líder-liderado é truculenta levando ao colaborador apatia na realização das suas tarefas.

As relações interpessoais no ambiente de trabalho vêm amadurecendo de forma significativa, impulsionada por valores democráticos onde a participação do colaborador é valorizada e percebida como contribuição. O equilíbrio nestas relações interpessoais se faz necessária em outras dimensões das organizações e foram estendidas a fornecedores, clientes, acionistas, entidades de classe e até mesmo sociedade do entorno.

Se posicionar corretamente às guinadas de um mercado inconstante é a chave do sucesso corporativo atual. Mas se antecipar a estas mudanças não é uma tarefa fácil. Mesmo porque toda mudança vem acompanhada de resistências. Podemos dizer que, para vencer estes obstáculos, a empresa depende quase que única e exclusivamente do seu capital humano motivado, feliz e orgulhoso dos valores compartilhados com esta organização.

Para que se possa obter este ambiente ideal é necessária uma análise com base científica, que forneça estrutura para as decisões corretas e assertivas. Desta maneira, a pesquisa de clima organizacional não é meramente um reconhecimento da situação psicológica de uma organização, mas sim, um ato de coragem na resolução de conflitos e resistências.

4. Conclusão

Através da pesquisa bibliográfica realizada constatou-se que as organizações buscam cada vez mais alcançar excelência no atendimento. Para isso lançam produtos de qualidade com boa aceitação de mercado. Outro aspecto necessário é encantar clientes internos e externos visando a sua satisfação e, conseqüentemente sua fidelização.

Para que se consiga este objetivo, as organizações não devem visar somente os lucros pois desta forma não se manterão vivas e radiantes no mercado competitivo. É preciso promover treinamentos e motivar seus funcionários. Esta não é uma tarefa fácil, ainda mais se tratando de um indicador intangível como a motivação. Uma das ferramentas que possibilita a captura deste indicador motivação é a pesquisa de clima organizacional. Para isso a organização deve buscar um conjunto de informações diretamente com seus colaboradores para que se possa realizar uma análise do clima organizacional.

A cultura desta organização deve estar bem definida e consolidada. Sabe-se que este importante processo é gradual, não se pode definir um conjunto de regras e instituir valores de um dia para outro, portanto, para que se possa buscar um clima organizacional bem consolidado a empresa deve ter percorrido um caminho de construção e consolidação destes valores.

Somente uma equipe de Recursos Humanos competente e formada por profissionais qualificados pode apoiar este processo de estabilização do clima organizacional de maneira estruturada unido as bases sólidas deste processo: a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores. As organizações devem estar atentas à valorização do ser humano, considerando não apenas o lado material, mas também as relações interpessoais e como o profissional se sente diante do papel que exerce frente ao negócio.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo geral do trabalho foi atingido, pois a investigação satisfaz o desejo de maiores esclarecimentos sobre a relevância do clima organizacional como um indicador confiável; assim como se pode descrever e analisar os principais fatores que interferem na sua dinâmica e que favorecem sua eficácia nas empresas buscando um ambiente de trabalho saudável e principalmente produtivo.

5. Referências

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Chiavenato, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**, 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

Gestão Estratégica de Pessoas, Jean Pierre Marras, 1ª Edição – 2011

Gestão Dialógica de Mudança Organizacional, Heitor Coutinho, 1ª Edição – 2021.

Liderança e Cultura Organizacional para Inovação, Vários Autores, 1ª
Edição - 2018