

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS

Rufina Gustmann Vieira ¹

Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos
Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG

Shirley Piccolo Vieira
Mestre em Engenharia de Produção

Resumo

Uma grande mudança de mentalidade das empresas coloca as pessoas em lugar de destaque. Nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com o bem-estar das pessoas. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial das empresas para vencer a competitividade. Atualmente, para que as organizações consigam conquistar bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores comprometidos. É essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Daí a importância da avaliação do Clima Organizacional, tema que será abordado neste artigo.

Palavras-Chave: Clima Organizacional - Fator Humano – Pesquisas de Clima – Satisfação no Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho absorve considerável tempo de vida e de esforço das pessoas que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significam crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e inevitavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios para ambas as partes.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. Assim, deparamo-nos com uma questão a ser pesquisada: Qual o perfil de uma Organização com um bom Clima Organizacional?

¹ rufina@senior.com.br

Com o tema “A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas”, que objetiva verificar como as pessoas se sentem nas organizações, a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com elementos externos e a influência disto para a empresa e para elas próprias visando à melhoria no trabalho e no relacionamento interpessoal, procuramos abordar o clima organizacional tomando como fonte do problema a seguinte questão: a satisfação no trabalho. Isto porque, à medida que a pessoa adquire experiências de trabalho em várias empresas, constata a diferença entre cada uma delas. À medida que os anos vão passando, ela se preocupa mais com o prazer no trabalho porque, no início da vida profissional, o principal objetivo é o aprendizado, já que não tem experiência alguma. Mas quando esta é adquirida, a pessoa necessita de novos desafios e de um trabalho que lhe dê prazer.

Tomando como premissa que o clima é importante numa organização, que nem todas as empresas ainda se deram conta disto e que nem todas sabem de que forma alcançar este ideal, esperamos, por meio deste trabalho, esclarecer o papel de cada um na obtenção de um clima favorável ao desenvolvimento do potencial humano para o trabalho. Consideramos, ainda, que o empresário e os seus funcionários precisam trabalhar em sinergia para que a empresa alcance o sucesso, e o funcionário, a satisfação no trabalho.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEITUAÇÃO

Para tornar mais compreensível a abordagem do tema em questão, é importante a definição de Clima Organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p. 440),

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Segundo Oliveira (1995, p. 47),

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Clima, assim como o tempo meteorológico, não é estático e sem mudanças. Contudo, como em qualquer lugar, o clima é único em cada organização. Ao contrário do tempo meteorológico, o mais importante é que nós estamos envolvidos em criar nosso clima organizacional diariamente, ou seja, atuamos como agentes.

2.2 O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (1999), o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

As organizações são conjuntos de pessoas. São as pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Ao falarmos em organizações, inevitavelmente falamos em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e administram os negócios das empresas varia em grandes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. A tendência que hoje se verifica é a administração com as pessoas. É uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a mais avançada habilidade humana.

A organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e manter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo. Para manter as pessoas na organização e, mais do que isso, satisfeitas e motivadas para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais, são importantes alguns cuidados especiais, entre os quais destacam-se os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

Em algumas organizações, os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização: as pessoas são tratadas com padrões de generalidade, com nítido desprezo pelas suas diferenças e características individuais. Ainda utilizam o modelo de ordem e de obediência às cegas, com ênfase na disciplina rígida por meio de regras e de regulamentos impostos às pessoas quanto à disciplina e ao desempenho na organização.

Em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, dão ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de forma a propiciar condições para a auto-realização e a satisfação das pessoas.

As pessoas requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias eventualidades internas e externas e estão sujeitas a uma multiplicidade de problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde e preocupações diversas. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas conseguem administrá-los sozinhas; outras não, tornando-se funcionários problemáticos. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Para Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

Para Gil (2001, p. 15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Conforme Fiorelli (2000, p. 112, 113),

A pessoa traz à Organização sua 'bagagem psicológica', conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

2.3 POR QUE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL?

Existem vários fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional. Entre eles podemos citar:

- porque ele pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;
- porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;
- porque pode ser modificado;
- porque é um importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;
- porque pode apontar tanto as origens de problemas já constatados, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva, quanto o surgimento de problemas potenciais, permitindo uma ação proativa e evitando, assim, a ocorrência dos mesmos;
- porque não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica, esta perturbadora e instável realidade organizacional;
- porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram;
- porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

O contrato psicológico entre empregado e empregador deve se alterar profundamente com as facilidades de comunicações da Internet porque as regras de empregabilidade, a fidelidade, a confiança, as formas de tratamento com as pessoas, a valorização do empregado como ser humano e o lado oposto da moeda que obriga as organizações a procurar e reter talentos oferece uma justificativa mais do que necessária para o desenvolvimento de pesquisas a respeito do clima organizacional.

2.4 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A melhor forma de se medir o clima organizacional de uma organização é através da Pesquisa de Clima Organizacional. De acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

Segundo Oliveira (1995, p. 70), “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 99),

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho.

Kahale (2003, p. 1) comenta que uma pesquisa de clima organizacional

É um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Ass etapas na pesquisa de clima interno (Oliveira, 1995, p. 107) são:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da seqüência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Assim, o relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter principalmente: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

Referente ao item dois, metodologia de pesquisa, alguns elementos do comportamento organizacional que poderão compor as hipóteses de pesquisa são: comunicação, grau de autonomia, treinamento/educação, ambiente físico, cargos e salários, mecanismos de participação, conflito, poder, benefícios sociais, conteúdo do trabalho, divisão do trabalho, natureza das relações interpessoais, análise de desempenho, controle, disposição para a mudança/ resistência à mudança, criatividade / capacidade de inovação, senso crítico, estilos de liderança, grau de identificação cargo x perfil pessoal, centralização x descentralização, grau de formalização, habilidade para trabalho em equipe, qualificação multifuncional, motivação, desenvolvimento humano e qualidade de vida.

De acordo com Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento

da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. Para que ela alcance os objetivos propostos, alguns pontos são importantes em um processo de pesquisa de clima:

- informar o público-alvo que haverá uma pesquisa, divulgar por todos os canais disponíveis e motivar a participação de todos;
- evitar aplicar a pesquisa em amostras predeterminadas, pois é uma provável fonte de informações erradas;
- conduzir o processo por meio de um consultor ou consultoria independente, pois faz com que as ações tenham mais credibilidade e dá mais certeza da confidencialidade dos dados e do anonimato do respondente;
- é indispensável obter o compromisso do corpo gerencial da empresa;
- identificar as segmentações desejadas, pois só assim se poderão obter resultados aplicáveis a cada área da empresa, nível hierárquico, tempo de casa, função etc;
- evitar aborrecer quem está sendo pesquisado com um questionário muito longo. Deve-se partir do princípio de que nunca se conseguirá perguntar tudo o que é necessário; então se deve focar as questões nos atributos mais importantes, na visão geral da empresa;
- agrupar os atributos em blocos: Planejamento, Imagem, Liderança, etc. Facilita a análise e identifica melhor quais dos processos internos devem ser priorizados nas ações de melhoria;
- utilizar uma escala com número par de intervalos, forçando o respondente a se posicionar favoravelmente ou desfavoravelmente em relação ao atributo;
- não olhar os dados, mas as informações que eles trazem e as correlações entre as respostas. Existem diversos tipos de análises estatísticas que enriquecem o relatório final e esclarecem uma série de porquês;
- divulgar os resultados da pesquisa para todos os empregados;
- após ter sido feito o diagnóstico, é importante a colaboração da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão externa sempre deve ser bem-vinda;
- fazer um plano de ação possível de ser realizado e com um degrau de cada vez, ou seja, não querer fazer tudo de uma só vez, mas em etapas definidas, para que seja possível realizar todas as ações previstas;
- executar e comunicar o que foi feito para toda a empresa;
- a pesquisa, além de um instrumento de diagnóstico, é também um elemento motivador. Deve-se ter sempre em mente que o sentimento do empregado deve ser: eles ouviram o que eu tinha para dizer, me comunicaram os resultados, fizeram ações para melhorar e participei destas ações;
- repetir periodicamente a pesquisa. A cada ano e meio é bom prazo para se solidificarem ações implantadas.

No mais, deve-se acreditar que as pessoas têm vontade de serem melhores. Só é necessário criar as condições, que elas mesmas serão os agentes de mudança.

2.5 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gehring (2003, p. 2) afirma que o líder

tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre o líder e o subordinado.

De acordo com Segundo (2003, p. 5),

cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

Conforme Segundo (2003, p. 16),

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional. No entanto, a questão não pode ser vista de uma forma tão simplista, uma vez que envolve muitas variáveis, valendo destacar que a base sobre a qual se apóia este processo é a credibilidade que, por sua vez, está alicerçada na coerência entre o que é proposto pela Organização (discurso) e suas ações efetivas (prática). Cabe à liderança zelar por esta coerência. Outra constatação é que não há uma “receita” ou prescrição de um melhor estilo de liderança isoladamente. O melhor estilo e o que melhor favorecerá o clima é aquele mais ajustado à cultura, aos propósitos e principalmente “Momento da Organização”.

Fiorelli (2000) destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Kahale (2003) afirma que é muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

2.6 AS PESQUISAS DE CLIMA E O SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Os empresários sintonizados com a realidade atual encaram com “bons olhos” as pesquisas de clima, pois sabem que o principal capital da empresa são os seus talentos e se eles estiverem satisfeitos, com certeza a empresa tende a ser competitiva. Já os empresários que administram a sua empresa como se administrava há alguns anos, com a idéia de que o principal e único objetivo da empresa é o lucro e que os funcionários são um mero meio para este fim, não estão preocupados com a satisfação dos seus funcionários e, com certeza, não se preocupam em avaliar como os seus funcionários estão se sentindo. Parece incrível que este tipo de empresa ainda exista; mas elas existem, sim.

Segundo Kahale (2003, p. 2), “esta atitude da empresa, de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente”.

Para que as pesquisas gerem algum resultado ou mudança concreta, elas devem ser feitas de maneira séria e adequada, demonstrando o resultado para todos os colaboradores que participaram da mesma e “atacando” os pontos críticos indicados na pesquisa. Mas, se nada

for feito com os resultados, a pesquisa terá efeito inverso: a descrença na empresa tende a aumentar e a relação dos colaboradores com a empresa passa a ser de grande desconfiança.

De acordo com Kahale (2003, p. 25),

um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção / premiação e outros.

2.7 FATORES QUE INFLUENCIAM NA OBTENÇÃO DE UM CLIMA AGRADÁVEL

Segundo Kahale (2003), uma premissa básica deve ser sempre considerada: Ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- Desafios: todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;
- Realização / Satisfação: é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;
- Valorização / Reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- Participação: é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- Perspectiva de Crescimento Profissional: o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;
- Liderança: o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade;
- Integração: a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo;
- Reconhecimento financeiro: a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário.

A satisfação no trabalho também é um assunto bastante abordado por Spector (2002), pois apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, isso não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas têm sentimentos diferentes com relação a diversos aspectos de seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.

Existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O enfoque global trata da satisfação como um sentimento único e geral em relação ao trabalho. O enfoque alternativo é o das facetas, ou seja, os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. Facetas comuns da satisfação no trabalho: salário, oportunidades de promoção, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação, segurança.

Esta última abordagem mencionada permite uma visualização mais completa da satisfação no trabalho. Normalmente, um indivíduo tem níveis diferentes de satisfação em relação a essas várias facetas; ele pode estar muito insatisfeito com o salário e os benefícios, mas estar feliz com a natureza do trabalho e os supervisores. A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se às pessoas, por meio de questionários ou entrevistas, como elas se sentem em relação ao seu trabalho.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais, uma visão burocratizada que dava maior importância para o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano.

A tendência que hoje se verifica é administração com as pessoas, que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. As organizações estão tomando consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa.

Portanto, as pesquisas de clima são muito importantes para saber como as pessoas se sentem na organização. A partir do momento em que existe o mapeamento do ambiente interno da empresa, é possível atacar efetivamente os principais focos dos problemas, melhorando o clima de trabalho das pessoas. Além de atingir o principal objetivo da pesquisa de clima, que é obter o conhecimento real dos problemas, ela aponta também os pontos fortes da empresa.

Na realidade, se cada um fizer a sua parte, a empresa pode ter um bom ambiente de trabalho. Não depende só da empresa; também depende das pessoas que nela trabalham. É fundamental o espírito de equipe, a comunicação aberta e a confiança entre todos os membros da equipe. Equipes só funcionam bem quando têm um objetivo claro, uma causa comum a todos. O que pode se observar, também, é que a liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho, onde as pessoas têm prazer em trabalhar, pois os líderes são responsáveis pela integração da sua equipe de trabalho e pelo reconhecimento e valorização das pessoas.

Um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, funcionários e empresa, e o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

O desafio colocado às empresas em geral é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o bom andamento e sucesso do negócio. O clima organizacional é um diferencial competitivo, e as empresas precisam se conscientizar disso para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna.

Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, a ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Aliás, estes custos sequer são medidos pelas empresas e afetam tanto o relacionamento interno como o resultado operacional. As empresas precisam investir efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o negócio. Para tanto, a gestão da empresa sob este aspecto precisa ser reformulada, adotando ferramentas modernas de relacionamento e de abertura para que as pessoas possam produzir mais e melhor e se sintam felizes por estarem ali.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, com isso, acaba agregando valor ao negócio. O ganho financeiro e não-financeiro do negócio passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Apenas é necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação, desde a alta administração, gerentes, líderes e todos os funcionários.

4. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EQUIPE TÉCNICA DA OBI (Gerência no Brasil). Coord.: Marco Antonio Oliveira. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GEHRINGER, Max. **O Clima anda pesado?** Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos. Data da Publicação: 11 de março de 2003, disponível em <http://www.rh.com.br>. Acessado em: 01 de abril de 2003. Entrevista concedida a Patrícia Bispo.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 31 de março de 2003.

MELLO, Álvaro. **Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional?** Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh>. Acessado em: 02 de junho de 2003.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**. Disponível em <http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>. Acessado em: 31 de março de 2003.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.