

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Escola de Engenharia
Pós-Graduação *Lato Sensu*

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

Ana Carolina Santos Costa

São Paulo

2012

Ana Carolina Santos Costa

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

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração para Engenheiros da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

Prof^a. Orientadora: *Dr^a Elida Jacomini Nunes.*

São Paulo

2012

Dedico este trabalho a todos os administradores que se preocupam com a harmonia no seu clima organizacional.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, por inspirar e iluminar meu caminho.

Agradeço aos meus pais, Nilda e Márcio, pelo apoio e pelo amor que me fortalecem a cada dia.

Agradeço ao meu irmão Thiago por estar sempre presente na minha vida torcendo e vibrando a cada nova conquista.

Agradeço ao meu marido Marcelo por todo respeito, carinho e paciência nos momentos de estresses e por me proporcionar dias cada vez mais felizes.

Agradeço aos professores e amigos da faculdade pela paciência e companheirismo antes, durante e depois da confecção deste trabalho.

*“Por que o tigre nunca alcança o coelho?
Por que o tigre corre pelo almoço e o coelho corre pela vida”.*

(Leo Imamura - Mestre de Kung Fu).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1 As Organizações	14
2.2 As Pessoas nas Organizações.....	17
2.3 Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas	18
2.4 Cultura Organizacional	19
2.5 Satisfação com o Trabalho.....	23
2.6 Motivação.....	28
3 CLIMA ORGANIZACIONAL	40
3.1 Definição de Clima Organizacional.....	40
3.2 Relação entre Clima e Cultura Organizacionais	43
3.3 Tipos de Clima Organizacional	44
3.4 Modelos de Estudo de Clima Organizacional	45
3.5 Aspectos Relevantes da Pesquisa do Clima Organizacional.....	47
3.6 Estratégias de Avaliação do Clima Organizacional	49
3.7 O Impacto da Motivação no Clima Organizacional	51
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXO	61

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 referenciais nessa pesquisa foram: Ricardo Luz, Cecília W Bergamini, Carlos A. F. Bispo e Idalberto Chiavenato.

Palavras chave: Clima Organizacional, Ambiente Organizacional, Motivação.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present a literature review on the topic "Organizational Climate" highlighting the importance of motivation in this matter. What motivated this interest and justifies the study was the desire to understand how to find satisfaction or dissatisfaction in the existing organizational environment based on the opinion of its employees. The goal was then to investigate the relevance of organizational climate as a reliable indicator, as well as describe and analyze the main factors that affect its dynamics and its effectiveness in favor companies seeking a healthy work environment and especially productive. The conclusion was that external incentives weigh in employee satisfaction, but not always sufficient to retain talent. Organizations should pay attention to valuing human life, taking into account not only the remuneration issue, but also the quality of relationships between employees and feels like a professional front to the role it plays in business. And for that it is necessary to research organizational climate so that leaders and act in harmony and motivated, contributing to everyone in the organization to achieve its objectives and goals.

This research method was based on theoretical literature area of expertise aimed at people management, motivational theories and models of leadership. Among theorists surveyed considered the benchmark in this research were: Ricardo Luz, Cecilia W Bergamini, Carlos A. F. Bispo and Idalberto Chiavenato.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Environment, Motivation.

1 INTRODUÇÃO

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

Para isso é fundamental mesclar culturas, quebrar paradigmas, navegar em novos mercados e, muitas vezes, reduzir quadro de funcionários. 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. Nesse viés, o clima organizacional expressa, por meio de vários fatores, a satisfação dos colaboradores.

Isso não significa um posicionamento paternalista por parte da empresa. Muito pelo contrário. A organização deve identificar os pontos que causam maior impacto na sua operação e na motivação de seus talentos e equacioná-los respeitando a sua cultura. Tudo isso por meio de um planejamento estratégico.

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 Recursos 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.

Porém, a grande questão desta pesquisa repousa no seguinte questionamento: Qual a importância da motivação do colaborador no clima organizacional?

O objetivo geral deste trabalho foi 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.

O clima organizacional é uma fotografia de um determinado momento da vida de uma empresa. As escolhas guiadas pela maturidade desta organização são um requisito extremamente relevante para composição deste cenário. A composição de vetores importantes como a satisfação e a motivação dos seus colaboradores inseridos no contexto da sua cultura organizacional é capaz de mudar o rumo de uma empresa. É capaz de inseri-la em um ambiente diferenciado de qualidade por meio de processos coesos e de produtividade.

Para que se alcance este resultado, é essencial que se entenda as relações e interações no ambiente de trabalho para traduzir, de maneira clara e conveniente, o clima organizacional.

Para este entendimento é fundamental levar em consideração aspectos relevantes como: liderança, relacionamento no trabalho, reconhecimento profissional, identificação com os princípios da organização, comunicação, política de RH, satisfação pessoal, modo de resolver os conflitos, estabilidade no emprego e outros.

Também é preciso considerar, segundo Luz (2003, p. 29), que o funcionário só vai mostrar excelência em seu trabalho se:

- a) saber fazer: ter conhecimento, habilidades e atitude, o que depende de treinamento;
- b) poder fazer: possuir os recursos necessários e,
- c) querer fazer: o que depende do estado de espírito, da satisfação das pessoas ao realizarem seu trabalho.

A análise destas interfaces possibilita a tomada de decisão em busca do clima organizacional adequado. Porém, sabe-se que a perfeição desta equação não é um desafio fácil e possível em curto prazo. Portanto, deve-se chegar ao melhor resultado medindo concomitantemente os indicadores de clima, produtividade e qualidade. Somente a análise destes três indicadores em conjunto mostrará a eficácia das ações tomadas e implantadas.

Assim sendo, os objetivos específicos desta pesquisa foram: investigar as macro-interfaces de motivação e cultura organizacional com o clima organizacional e prognosticar ao problema de pesquisa.

Justifica-se a escolha do assunto desta monografia pelo desejo de pesquisar o tema 'clima organizacional' e compreender os aspectos objetivos e subjetivos existentes que compõem o ambiente de trabalho. A palavra 'clima' descreve o grau de satisfação ou até mesmo insatisfação que existe em uma organização baseado nas opiniões de seus colaboradores. Para Luz (2007, p. 12) que descreve o clima organizacional como “[...] o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Já para Coda (1997, p. 23), “O clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização”.

Portanto podem-se citar três pontos básicos relacionados ao tema escolhido:

- a) O clima organizacional está diretamente ligado à satisfação dos funcionários em pertencer a determinada organização e quanto estes colaboradores estão motivados para realizar suas rotinas;
- b) O clima organizacional é composto por um conjunto de fatores que não podem ser analisados isoladamente;

c) Tanto o clima quanto a cultura organizacionais e os fatores que os compõem são elementos intangíveis.

Segundo Luz (2007, p. 20), é preciso considerar que “[...] clima e cultura são fenômenos intangíveis apesar de manifestarem-se também de forma concreta”.

Um dos fatores fundamentais na análise do clima organizacional é a cultura da empresa, assim cultura organizacional pode ser traduzida como um conjunto de conceitos que reúne os valores, as normas, as crenças e os costumes da empresa. A definição de cultura, porém, é uma definição extremamente complexa. Em meados de 1950 já se tinha mais de 160 diferentes definições de cultura. No final do século XIX, para Taylor (1871, p. 55) cultura é: “[...] aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Para Ferraro (1994, p. 103), cultura significa “[...] tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade”. Assim, a cultura é entendida e definida como um conjunto de fatores inerentes aos indivíduos que pertence àquela sociedade.

Partindo pelo simples conceito de cultura, se obtêm o conceito de cultura organizacional que, segundo Kissil (1998, p. 77), “[...] também pode ser chamada de Cultura Corporativa, que representa o conjunto de crenças e hábitos construídos através de valores, atitudes, normas e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”.

Citado a importância do tema, destaca-se que a abordagem deste trabalho é de conceituação e análise do clima organizacional na dinâmica do ambiente corporativo olhando, de maneira diferenciada, os impactos na produtividade, motivação dos trabalhadores e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Vale esclarecer que a estrutura desta pesquisa está dividida em dois blocos. O primeiro trata o Fator Humano nas Organizações. Nesta fase serão abordados conceitos sobre as organizações, motivação e cultura organizacionais; aspectos comportamentais da gestão de pessoas e a satisfação com o trabalho. Portanto aspectos componentes do clima organizacional. Num segundo bloco será abordado propriamente o conceito de clima organizacional e seus impactos nas organizações.

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 constantes 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 maior parte dos avanços em relação à aprendizagem já foram feitos. Muitos deles foram feitos [...] pelas empresas”. (DRYDEN; VOS, 1996, p. 45)

“As organizações podem ser concebidas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividade e a manter determinado comportamento”. (GIL, 2011, p. 171)

A sociedade moderna:

[...] é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, criamos 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 tornar 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.

A globalização é um processo complexo em que, dentre outros, demonstra “[...] aos grandes grupos empresariais as vantagens que poderiam ser obtidas em um mundo cada vez mais liberalizado e desregulamentado, num cenário de vertiginoso avanço das comunicações propiciado pelas novas tecnologias”. (CHESNAIS, 1996, p. 23)

Na economia, uma das consequências da globalização foi à internacionalização dos negócios, e nesse cenário surgiram debates polêmicos sobre a influência da cultura organizacional, com suas crenças e valores, na teoria e na prática de gestão. Foi aí que “[...] o conceito de uma prática administrativa geral e universal perdeu sua validade”. (PEREIRA, 2006, p. 4)

Antes as organizações podiam ser classificadas como: organizações verticalizadas e organizações hierárquicas:

A maioria dos serviços requeridos por tais companhias, mesmo de tipo trivial como aqueles relacionados à limpeza ou distribuição de café, era realizada pelos próprios empregados da empresa. A estrutura organizacional típica destas companhias, consideradas fechadas, era de tipo piramidal, organizadas por funções, que atuando de forma especializada e com dificuldades de comunicação entre pares, na horizontal, onde buscavam atender ao direto chefe superior. (RODRIGUEZ, 2006, p. 13)

O modelo organizacional hierárquico gerava os chamados “silos”:

[...] correspondentes aos departamentos estanques e burocráticos. A existência de vazios e “buracos negros” entre os departamentos criava atritos, que ainda sendo muitas vezes de pequena relevância, acabavam subindo para que os níveis mais elevados da organização e despendiam energia em assuntos não prioritários e desfocados dos clientes, mercado e competidores. [...] Nestes tipos de organização as palavras chaves são: burocracia, padronização de produtos, de serviços e de salários, hierarquia, centralização da informação, da autoridade, da decisão e do planejamento. (RODRIGUEZ, 2006, p. 13)

Porém, atualmente, “Muitas organizações já evoluíram da típica estrutura funcional hierárquica da sociedade industrial para estruturas com uma base

operacional horizontal e com um pequeno número de níveis hierárquicos”. (RODRIGUEZ, 2006, p. 13)

Chiavenato (2002, p. 82) considera que muitas organizações ainda aplicam administração “[...] conservadora e tradicional”.

Mas hoje, o modelo burocrático já não faz mais sentido, pois não apresenta condições:

[...] de mudança e ajustamento rápido necessários para um mundo de transformação, instabilidade e imprevisibilidade. Em uma era de mudanças rápidas e profundas como as que estamos enfrentando hoje em dia, o modelo burocrático está sendo substituído. [...] o modelo burocrático está enterrando o estilo autocrático e impositivo de gerenciar pessoas pelo estilo democrático e participativo. Ou seja, o velho comando militar pela participação espontânea das pessoas. Isso significa substituir a obediência ao superior pela colaboração e cooperação espontâneas das pessoas. [...] Quando as pessoas participam, colaboram e cooperam, elas estão proporcionando o impulso básico que conduz a organização ao sucesso. Sinal dos novos tempos. (CHIAVENATO, 2002, p. 20-22)

O quadro 1 confronta os sistemas conservador e o participativo:

Introverso - (Conservadora)	Extroverso - (Participativa)
Projetada para atuar em ambiente estável	Flexível e adaptável às mudanças do mercado
Concepção e execução = estão distanciadas	Aproximação da concepção e execução
Trabalho especializado e rotineiro	A especialização atinge a organização como um todo
Os setores operam de forma independente	Os setores operam de forma harmônica e coordenada
Há, entre as pessoas, um nível mínimo ou inexistente de relacionamento	O bom relacionamento interpessoal é condição para o ajuste da organização às mudanças externas
A cúpula da empresa detém todo o poder para decidir	As decisões são tomadas de forma participativa
A capacidade de reação é lenta e reativa	Capacidade de reação rápida e pró-ativa
Reduzida capacidade de inovação	Grande capacidade de inovação

Quadro 1 - Administração: Conservadora x Participativa.

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2006, p. 2).

Chiavenato (2002, p. 41-43), também fornece informações sobre tipos e organizações, conforme quadro 2:

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	
Voltadas para o Produto	Estilo livre nas questões operacionais. Força de trabalho concentrada na invenção (criatividade). A força de trabalho é criar as necessidades que as pessoas jamais souberam que tinham.
Voltadas para o Cliente	Sempre criando para atender o cliente de acordo com seus desejos e necessidades. Forças dirigidas à sensibilidade e preocupação dos colaboradores para facilitar suas vidas para que possam servir aos clientes. O colaborador tem autonomia de lidar com cliente, por isso eles são livres para solucionar problemas, podendo praticar todos os atos necessários para obter resultados para os clientes.
Voltadas para a Operação	Possuem estilo administrativo de cima para baixo, com mais orientações e procedimentos determinados. A participação dos seus colaboradores é estruturada dentro do ambiente, em que a demanda por resultados é mensurável, com metas e parâmetros específicos e possui produtos ou serviços únicos, individualizados e padronizados, a otimização de custo e valor. Este estilo tem por objetivo manter as pessoas satisfeitas para que elas satisfaçam aos clientes.

Quadro 2 - Tipos de Organizações.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 41-43).

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 o 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 QVT. Nesse sentido:

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2009, p. 290)

Ainda para Chiavenato (2009, p. 7), “[...] a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas, como parceiros da organização”. Já para Moran (2000, p. 90-91) “[...] o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da administração de pessoas”.

Se todos estiverem verdadeiramente comprometidos com os objetivos da empresa a possibilidade de sucesso será bem maior.

Nesse sentido:

Existem hoje muitas justificativas, até científicas, para a gente não fazer nada: é o sistema, a legislação, o salário, a sobrecarga de trabalho, a falta de apoio [...] Pode ficar tranquilo. Ninguém é obrigado a sair da mediocridade. Ninguém é obrigado a tomar a iniciativa. Ninguém é obrigado a ser agente da própria história. (VASCONCELOS, 2006, p. 53)

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 (mais de 110 milhões de habitantes). 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, para Srour (2005, p. 168), “[...] não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”. Já para Chiavenato (1994, p. 25), “Cultura Organizacional é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”. A cultura organizacional é determinada a partir dos valores e política bem como do comportamento de seu capital humano, e pelo “[...] clima expresso tanto por seu *layout* físico, quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo”. (GIL, 2011, p. 42-43)

Cultura organizacional é:

[...] é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. (SCHEIN, 2001, p. 35)

Cultura organizacional é um conjunto de:

[...] crenças, expectativas e valores partilhados pelos seus membros e transmitida de geração em geração. Eles criam normas (regras de conduta) que definem os comportamentos aceitáveis, seja do gestor de topo seja do simples operador. Mitos e rituais, muitas vezes implícitos, que emergem ao longo do tempo reforçam certas normas ou valores e explicam por que razão um dado aspecto da cultura é tão importante. (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 63)

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 co-participação 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)

“Toda organização possui uma cultura própria que a identifica [...]. É pela sua cultura que a empresa fixa a comportamento daqueles que a formam.” MARRAS (2003, p. 289)

“Cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo.” (ROBBINS, 2008, p. 499). Ainda segundo este autor a cultura organizacional é um:

[...] sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de característica-chave que a organização valoriza. (ROBBINS, 2008, p. 498)

Para este autor:

Os fundadores de uma empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização. Eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. (ROBBINS, 2008, p. 506)

A cultura de uma organização:

[...] é decorrente de um processo social complexo, que compreende a interação de fatores tangíveis e intangíveis. A arquitetura dos prédios, as tecnologias de gestão e processo, o estilo de vestuário observado na empresa, o visual, o layout, além dos diversos artefatos materiais, produto e serviços criados pela empresa, constituem-se nos fatores tangíveis. Os fatores intangíveis estão em seus símbolos, marcas, costumes, crenças, ideias pré-estabelecidas, regras e tabus que se constituem na forma de modelos mentais. (ROCHA-PINTO, 2003, p. 110)

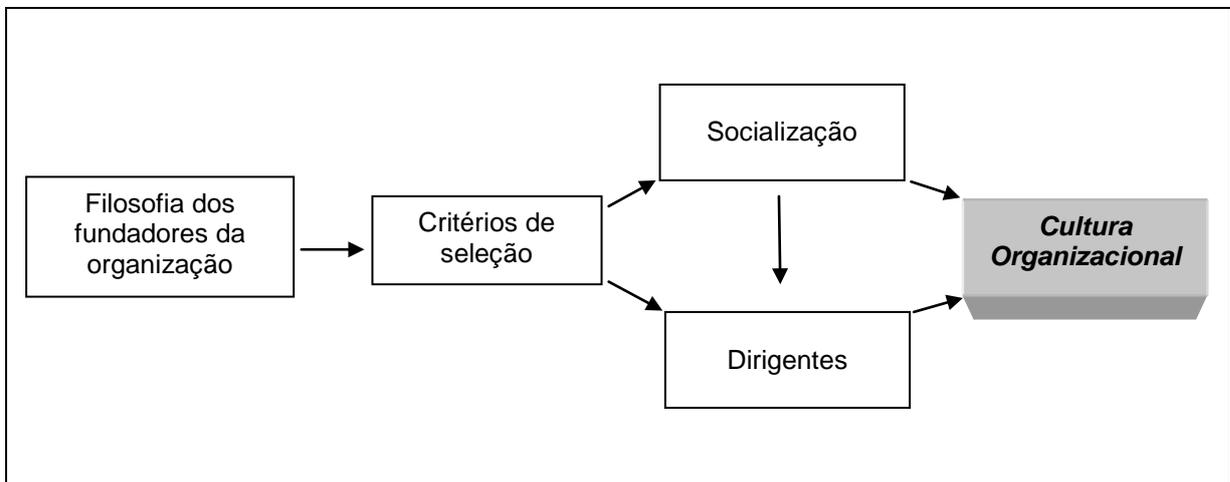
De acordo com Luz (2007, p. 14), “[...] a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo”.

A Cultura Organizacional também é compreendida como:

[...] um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos funcionem bem, a ponto de serem considerados válidos, eles devem ser repassados para o restante da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação. (MORIN, 2004, p. 19)

Para Chiavenato (2009, p. 12), “[...] cultura organizacional é a maneira de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites no serviço da organização”.

No quadro a seguir Robbins (2008) mostra como se forma a cultura organizacional:



Quadro 3 - Formação da Cultura Organizacional.
Fonte: Adaptado de Robbins (2008, p. 511).

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 organizacionais [...]”. 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”.

Neste cenário, parece haver um consenso sobre o fato de motivação ser um fator interno, tanto que:

[...] o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano, pois as pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Assim, essa é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazer, ou seja, motivação é um motivo que leva à ação. (FONSECA, 2005, p. 54)

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

Observa-se os esforços hercúleos das empresas para encantar seus clientes, mas nem sempre esta preocupação encabeçou a lista das prioridades das organizações, assim como a motivação e satisfação de seus colaboradores. A criação de canais para atendimento das necessidades destes clientes externos como o Código de Defesa do Consumidor (CDC), o PROCON - Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor, *sites* de reclamações e o até o Juizado de Pequenas Causas; exigiu das empresas a habilidade de resolver de maneira estruturada e rápida seus problemas.

Desta demanda, nasceu à criação do Serviço de Atendimento aos Clientes (SAC), e cargos como o Ombudsman - profissional contratado por um órgão, instituição ou empresa que tem a função de receber críticas, sugestões, reclamações e deve agir em defesa imparcial da comunidade. Essa necessidade da busca pela perfeição, no que se refere à qualidade, para minimizar as reclamações e buscar uma referência positiva de seus produtos no mercado, favoreceu a valorização dos clientes internos: os colaboradores. A importância das relações sociais dentro das organizações é percebida e encarada com relevância em temas como produtividade e qualidade no ambiente de trabalho. Assim com o tempo a visão de trabalho foi se modificando para atender as exigências da sociedade.

Mas é importante entender que o trabalho:

[...] é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influência oriunda de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em micros sociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem. (LACOMBE; HEILBRON, 2006, p. 48)

O trabalho deve ser visto também sob o aspecto individual de autorrealização. Desta maneira, 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 Vedramini (2000, p. 66), que “[...] só observar a execução da tarefa, não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado”. Mas uma boa liderança é capaz de distinguir e entender a diversidade humana, e ainda sabe como utilizar estas informações para motivar o trabalhador.

Nesta maneira, os líderes devem atentar para os seguintes aspectos:

[...] trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influencia o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CHIAVENATO, 2009, p. 117)

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 à 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 à obrigação e à forma de sustento. “Precisamos desesperadamente de uma nova psicologia de trabalho, de um dismantelamento 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 à 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 autoavaliação, 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.

Bom Sucesso (2002, p. 13) cita que “O mais forte desafio tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano”. A valorização do ser humano nas organizações busca reduzir este descompasso. Sem ajustar estas duas realidades as organizações não podem prosseguir num caminho coeso na busca da qualidade e da produtividade em seus processos. Abrangendo todo tipo de problemas relacionados à satisfação no trabalho nas organizações, vale lembrar a importância da satisfação dos colaboradores e a produtividade da organização sem perder o foco da QVT. O termo QVT foi primeiramente utilizado na década de 1970, e vem, desde então, sendo reconhecido e implantado pelas organizações, envolvendo tanto aspectos físicos como psicológicos dos locais de trabalho. No Brasil, o termo começou a integrar os cenários literário e organizacional na década de 1990. O conceito QVT refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

A QVT deve administrar duas posições antagônicas: de um lado, a necessidade dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no seu ambiente 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. Outro conceito de QVT é apresentado por Vieira (1996, p. 107): “[...] é um conjunto de fatores (ou indicadores) que, se fazendo presente nas organizações, proporcionam aos trabalhadores bem estar físico, mental, econômico e social, permitindo que cada indivíduo resgate sua condição de cidadão”.

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 à 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 ambientes 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 palavra motivação:

[...] deriva do latim *motivus*, *movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz. (MAXIMIANO, 2011, p. 268)

Motivação é um processo psicológico básico:

Juntamente com percepção, atitude, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai com um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela integra e atua em conjunto com os outros processos mediadores e o ambiente. Da mesma forma como ocorre com os processos cognitivos, a motivação não pode ser visualizada. A motivação é um construtor hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano. (CHIAVENATO, 2009, p. 230)

De acordo com Chiavenato:

Enquanto a necessidade satisfeita gera um estado de satisfação e consequente bem-estar, uma necessidade não-satisfeita pode gerar frustração, conflito e estresse. [...] Para uma motivação completa é necessário que a pessoa ou indivíduo esteja satisfeito. (CHIAVENATO, 2009, p. 234)

Para que se possa entender a motivação humana, é preciso conhecer os fatores que a compõem. A motivação existe dentro das pessoas e se expressa por meio das necessidades. Importante ressaltar que cada indivíduo apresenta estas necessidades de maneira própria e particular.

A teoria motivacional de Maslow (1954) explicita que as necessidades humanas podem ser representadas em uma pirâmide aonde em sua base se encontram as necessidades mais baixas e frequentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e as intelectuais.

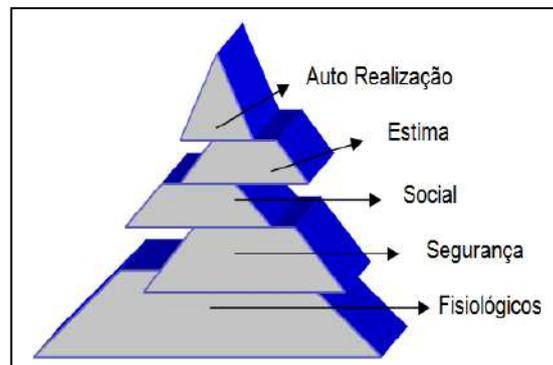
A necessidade de alimentação está no nível mais baixo, assim como o ato de repousar e necessidade de se abrigar. Estas necessidades também são denominadas de biológicas ou do indivíduo. Após o primeiro nível de necessidades, vem a de segurança que leva as pessoas a se protegerem de qualquer perigo, podemos também encarar como o instinto de sobrevivência.

Necessidades relacionadas ao caráter social estão alocadas no terceiro nível. São ações relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, necessidades de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima é o próximo nível e está relacionada com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, ou seja, necessidade de aprovação social e de

reconhecimento de status, prestígio e de consideração.

Na parte mais nobre da pirâmide, no topo, estão localizadas as necessidades de autorrealização. Surge a necessidade humana de se desenvolver, aprender novos conceitos e de desenvolver-se continuamente ao longo da vida. Alguns exemplos das realizações pessoais são: moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação dos fatos.

A quadro 4 apresenta a representação do elucidado:



Quadro 4 - Pirâmide de Maslow.
Fonte: Adaptado de Maslow (1954).

A motivação:

[...] pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingir seus objetivos. Suas bases são direção e persistência, sendo que a direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento. (MINICUCCI, 1995, p. 215)

Para Herzberg (1975, p. 66) “[...] há certos objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível”.

Chiavenato (2003, p. 165) considera que “[...] a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Já Bergamini (2008, p. 63) defende que a verdadeira motivação “[...] nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja”. Portanto tanto

Bergamini (2008) quanto Chiavenato (2003) se posicionam de maneira similar ao defenderem que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser largamente influenciada por fontes internas e externas ao indivíduo ou mesmo por meio do seu próprio trabalho na empresa.

Bergamini (2008, p. 65) considera que “[...] a motivação é um processo, que leva o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior”. Há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas em situação de trabalho:

[...] fatores extrínsecos ou higiênicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho; fatores intrínsecos ou motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas. O autor afirma que não adianta atender aos fatores extrínsecos em detrimento do outro, garante ainda que seja necessário proporcionar aos liderados a satisfação interior. (BERGAMINI, 2008, p. 66)

A motivação é o impulso interno que leva à 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 do 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. Existem diversas teorias motivacionais que se referem a “o quê” e “como” o comportamento é motivado. São elas: Adams, Alderfer, Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland e Vroom. Em qualquer destas teorias citadas acima, são três os conceitos básicos para se alcançar altos desempenhos:

- a) Conhecimento da motivação humana;
- b) Capacitação dos colaboradores;
- c) Oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades.

Somando a capacidade individual e o suporte organizacional, as pessoas são motivadas a partir do momento que têm o reconhecimento (pessoal e financeiro) e a 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 esta recompensa é proporcional ao empenho realizado pelo colaborador.

Outro fator determinante para 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 maior amplitude e profundidade frente a corporação.

A motivação na área de Psicologia “[...] não produziu nenhuma teoria geral ou global da motivação. O campo motivacional é formado por inúmeras abordagens ou miniteorias, preocupadas com os aspectos parciais e explicações fragmentadas do fenômeno.” (GODOI, 2001, p. 28)

Nos anos 50 e 60, a necessidade de motivação começou a ser notada no ambiente organizacional. Recentemente surgiram vários modelos teóricos que tem procurado coordenar diversas teorias da motivação voltadas para a aprendizagem:

- a) Teoria da autoeficácia (Bandura; Schunk);
- b) Teoria da expectativa-valor (Eccles et al.; Wigfield and Eccles);
- c) Teoria da autodeterminação (Eccles; Wigfield e Schiefele; Graham e Weiner; Pintrich e Schunk);

- d) Teoria atribucional (*attributional theory*) de Weiner;
- e) Motivação de realização (*achievement motivation*) (Atkinson; Heckhausen; McClelland);
- f) Motivação intrínseca (DeCharms; Deci e Ryan; Harter);
- g) Orientação para objetivos (Graham; Kanfer; Locke; Ames; Dweck e Legget; Nicholls);
- h) Teoria do estresse (Lazarus e Folkman).

Atualmente novas pesquisas sobre motivação destacam outros aspectos até então irrelevantes, como: objetivos como parâmetros de desempenho; impacto dos incentivos nas tarefas; quais fatores afetam o desempenho; relacionamento da motivação consciente e inconsciente, quais os efeitos do conflito de objetivos no desempenho.

Segundo Bispo (2006, p. 269) “[...] é notório que atualmente empresas costumam fazer vários investimentos em programas motivacionais, no entanto, a realidade mostra que nem sempre essas ações se concretizam na elevação dos índices de satisfação interna e nem mesmo resultam num melhor nível de comprometimento dos colaboradores.” Então, cabe aqui outro questionamento: por que ocorre? As organizações estão certas de que a motivação deve ser encarada como um processo contínuo e não apenas trabalhada momentaneamente? Ou seja, investem durante um determinado período para que se possa obter os resultados desejados de maneira pontual. Nenhuma ação isolada resulta em melhores níveis de motivação.

Conforme Hersey e Blanchard (2008, p. 18), “[...] a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos podem ser apontados como necessidades, desejos ou impulsos inatos do indivíduo. Assim, no intuito de querer influenciar o comportamento do funcionário faz-se necessário em primeiro lugar conhecer os motivos ou principais necessidades naquele momento.

“Desta forma, considerando-se a motivação a soma de fatores extrínsecos ao indivíduo, todavia perfeitamente possível de ser proporcionado pelos líderes, um vínculo inadequado entre líder e liderado pode gerar um clima organizacional desmotivador que refletirá na QVT do colaborador e, conseqüentemente, na

qualidade de produtos e serviços oferecidos. Ressalta-se que muitas vezes a cúpula administrativa ignora esse fato, ou então não considera importante relevar. É assim que a alavancagem dos negócios não ocorre.” (HERSEY; BLANCHARD, 2008, p. 19)

É muito comum a observação de que “[...] algumas pessoas parecem ter um “poço sem fundo” de entusiasmo por seu trabalho, ao passo que outras o consideram como algo um pouco melhor que tortura.” (VECCHIO, 2009, p. 4). As ações diárias de um colaborador expressa 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 formas 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. “Historicamente, as pesquisas sobre o condicionamento humano tornam-se tão eloquentes que se transformaram no grande inspirador da corrente de estudo do comportamento humano, conhecida através dos tempos como Behaviorismo.” (BERGAMINI, 2008, p. 43)

As “[...] teorias behavioristas partem do princípio de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado e finalmente mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou ameaças de punições disponíveis no meio ambiente.” (BERGAMINI, 2008, p. 44)

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 pessoas cujo comportamento deseja-se modificar é algo que nos parece bastante familiar, devido a tradição e crenças.” (BERGAMINI, 2008, p. 45)

Bergamini ainda afirma que esse recurso é “[...] uma forma simples e tentadora de levar pessoas a fazerem o que esperamos delas.” (Ibidem, p. 45)

O conceito de obter as atitudes desejadas dos outros por meio de prêmios ou ameaças é muito conveniente. Bastaria fornecer o estímulo adequado no momento certo para se obter o controle do comportamento de uma pessoa. A natureza humana e a atitude pessoal, no entanto, não podem ser simplesmente reduzidas a poucos fatores condicionantes. “Existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que a motivação é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. É composta por impulso que pode ser provocado por um fator externo, porém, é sempre um fator interno.” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9)

O comportamento das pessoas pode ser originado por diversas causas ou visar finalidades distintas. “Freud convenceu-se de que seria possível fazer uma analogia entre a motivação da maioria das pessoas e a estrutura de um iceberg. Uma parte da motivação está abaixo da superfície e nem sempre é evidente para o indivíduo” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 8)

Por isso, “[...] as necessidades, que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento em busca de certos fins, não podem ser observadas de maneira direta, só se consegue inferir que elas existem a partir da observação de comportamentos mais evidentes.” (BERGAMINI, 2008, p. 33)

Bergamini (2008, p. 126) afirma que “[...] pode-se ter certeza que a motivação já existe no interior de cada um, basta desbloqueá-la para que ela mostre sua força.” Ao considerar este aspecto, muitos líderes buscam trabalhar os fatores motivacionais dentro na organização, minimizando os que agem como bloqueadores e fomentando os incentivadores.

Contudo, a limitação da exposição das reais necessidades das pessoas induz a um problema comumente encontrado na prática, pois “[...] ao ser incapaz de diagnosticar aquilo que cada um persegue projeta-se, no outro, motivações que são próprias apenas ao observador. Muitas vezes, a realidade motivacional do outro é distorcida pela incapacidade de detectar se aquilo que realmente o motiva.” (BERGAMINI, 2008, p. 25)

Apesar da certeza acadêmica de que a origem da verdadeira motivação é interior, “[...] não existe uma única teoria, que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional do ser humano.” (BERGAMINI, 2008, p. 42). Geralmente as organizações utilizam as funções desempenhadas dentro da empresa como elemento fundamental na definição do seu salário, de acordo com cada função desempenhada dentro do departamento será o salário pago pela organização. A estrutura de um sistema de recompensa:

[...] deve considerar, dentre as inúmeras possibilidades de composição, as formas mais alinhadas à “filosofia” de gestão da organização e ao que se quer, de fato, valorizar e estimular. Os possíveis componentes de um sistema de recompensas são: remuneração variável, remuneração fixa e outras. (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 92)

Existem outras formas de motivar os funcionários, pois cada ser humano se motiva por razões diferentes. Alguns exemplos são os benefícios que algumas organizações oferecem, tais como: plano de saúde, vale alimentação, vale transporte entre outros. “Há necessidade de entender de maneira ampla a organização, seus valores, cultura e objetivos, de conhecer, ao mesmo conceitualmente, as formas de compensação e o que são capazes de estimular.” (LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 97)

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.

A dificuldade entre as pessoas começa quando elas precisam trabalhar ou viver juntas. As suas perspectivas de vida origina-se muitas vezes de perspectivas do mundo que são percebidas através de janelas opostas. (BERGAMINI, 2008, p. 121)

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 envolvê-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. O certo talvez fosse empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é fundamental para as empresas pois tem relação direta ao perfeito funcionamento das equipes e é impulso para a produtividade das áreas.

A palavra 'clima' tem origem do vocábulo grego '*klima*' que significa inclinação ou tendência. O clima organizacional é um componente intangível, mas ele pode ser facilmente percebido através do comportamento dos seus colaboradores.

3.1 Definição de Clima Organizacional

O clima organizacional:

[...] depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipa, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. (CHIAVENATO, 2003, p. 53)

Na visão de Chiavenato (2009, p.255), motivação e cultura “[...] estão estreitamente vinculadas. O importante é saber como dosar uma e outra para que as pessoas estejam satisfeitas com o seu trabalho e com as recompensas decorrentes dele”.

Clima organizacional está intimamente ligado ao ambiente interno da organização, portanto relacionado com o:

[...] grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004, p. 239)

O importante é:

[...] conhecer a percepção que o funcionário tem da empresa e o que acha, sente ou pensa sobre o negócio. A participação deve ser espontânea, tanto quanto deve ser preservada a identidade de quem responde a pesquisa [...] Quando empresas e colaboradores estão unidos, é inevitável que falem uma mesma linguagem, compartilhem interesses comuns, apóiem-se mutuamente e concentrem-se na conquista de melhores condições de trabalho e produtividade. (BOOG, 2001, p. 263 e 265)

Segundo Luz (2007, p. 12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma determinada empresa, num dado momento”.

Uma importante premiação brasileira, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), tem como um de seus indicadores a satisfação e bem estar dos funcionários no momento da avaliação as empresas.

Contando com uma estrutura cada vez mais enxutas na pirâmide hierárquica, a comunicação organizacional conseguiu se aprimorar tornando-se cada vez mais direta entre líderes e colaboradores e, deste modo, ganhou maior efetividade.

Diante de cenários desfavoráveis como recessão, demissões visando redução de custos, automação industrial; surge a desconfiança das empresas de que estas preocupações reflitam na produtividade e na qualidade do trabalho de seus empregados.

Para buscar a tomada de ações eficientes e eficazes nestes momentos incertos, a organização deve conhecer os fatores que mais afetam o seu clima. Remuneração, reconhecimento, benefícios, aprendizado, plano de carreira, estabilidade e segurança são alguns pontos importantes desta relação empresa-colaborador.

Portanto, em toda a organização comprometida com a qualidade, o monitoramento e a administração do clima organizacional passou a seu um elemento fundamental e estratégico. Aos Recursos Humanos cabe a tarefa de gerenciar o indicador ‘clima’, mas todos os gestores, facilitadores e líderes devem incorporar as regras de conhecer os anseios de seus colaboradores para que se possa trabalhar um grau de satisfação favorável.

Entender e gerenciar o clima organizacional são aspectos extremamente relevantes para o sucesso dos negócios e, certamente, refletirá na qualidade de vida das pessoas que trabalham nesta empresa.

A cultura influencia todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Seu impacto na rotina da empresa é amplo e se expressa por meio das vestimentas, do mobiliário, do estilo de liderança, nas relações entre seus colaboradores e entre as áreas, nas formas de premiações e atribuições, nos seus benefícios e nas suas relações com o mercado. Portanto a cultura orienta o comportamento de seus colaboradores e delimita o espaço entre o bom e do mau comportamento, o que deve e o que não deve ser feito. Esta referência certamente exerce um sentido político e de controle sobre este grupo.

Nesse sentido:

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais. (SOUZA, 1978, p. 18)

Ainda conforme Souza, sendo a cultura um conjunto de crenças, valores, rituais e tabus compartilhados entre membros da mesma organização, esta padronização de comportamentos passa a ser reconhecida como natural e normal e, qualquer atitude ou pensamento que venha em desencontro com estas referências passa a ser considerada estranha e inaceitável. O valor cultural regional em que essa organização está inserida tem uma relação muito estreita com a cultura da empresa. Outros fatores que influenciam diretamente na cultura organizacional são seus fundadores (figuras singulares e ponto de grande referência sobre temas como valores, crenças, e padrão de comportamento); seu ramo de atividade (o mercado que aquela empresa está inserida tem grande impacto, pois reflete principalmente o nível de exigência de seus clientes) e também seus líderes (modelo de poder e atitudes para seus subordinados).

Apesar de a cultura organizacional ser um tema intangível, se materializa por meio de Código de Ética, Cartas de Princípios, Valores, Missão e, principalmente, por meio do comportamento de seus colaboradores.

O clima organizacional tem como um de seus fatores determinantes, a cultura organizacional. Para se entender a satisfação dos colaboradores, deve se entender o contexto em que esse trabalhador está inserido e quais as suas expectativas frente as regras e valores da empresa.

3.2 Relação entre Clima e Cultura Organizacionais

Clima e cultura são fatores complementares. Porém, observa-se que o clima é um fenômeno temporal, o registro de um momento, de um período da empresa; enquanto a cultura só é estabelecida e consolidada ao longo do tempo. De acordo com Brescancini (2012, p. 2), “Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho”.

Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional, tanto que é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para o levantamento e a análise de clima. [...] Cultura é um lento processo de sedimentação: o que deu certo permanece e vai sendo reproduzido. Elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem-sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo. (BRESCANCINI, 2012, p. 2)

Luz (1995, p. 23) afirma que o “[...] clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos.” O clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento do capital humano das organizações em relação ao seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Nessa direção Soares (2002, p. 42) afirma que “[...] o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais”. Como as mudanças na cultura organizacional são mais profundas, demoram mais para acontecer. Já o clima é mais facilmente percebido, pois sua natureza é transitória, o que significa que pode ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo. Sintetizando, a cultura é a causa e o clima é o efeito. O clima organizacional é a consequência de uma cultura somada a fatores externos.

3.3 Tipos de Clima Organizacional

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, mas de maneira objetiva, podemos citar Chiavenato (1994, p.53): "o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades."

Não há muita diferença nos tipos propostos pelos autores:

- Conforme Mello (2004): favoráveis, desfavoráveis e neutros;
- Para Bispo (2006): mais ou menos favorável, desfavorável e favorável;
- Segundo Luz (2007): bom, razoável ou ruim.

O quadro 5 apresenta exemplo de clima organizacional:

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Quadro 5 - Tipo de Clima Organizacional.

Fonte: Bispo (2006).

3.4 Modelos de Estudo de Clima Organizacional

O quadro 6 apresenta os modelos de estudo de clima organizacional:

<p>Modelo de Litwin e Stringer (1968): questionário baseado em nove fatores/indicadores:</p>	<p>Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho; Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções; Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções; Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração; Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização; Cooperação: percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados); Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas; Identidade: sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais; Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.</p>
<p>O modelo de Kolb (1986): escala de sete fatores/indicadores:</p>	<p>Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar; Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos; Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, em que os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo; Liderança: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.</p>

<p>Modelo de Sbragia (1983): vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:</p>	<p>Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções; Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas; Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva; Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais; Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso; Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais; Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos; Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.</p>
<p>Modelo de Coda (1997)</p>	<p>Desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.</p>
<p>Modelo de Kozlowski <i>et al.</i> (1989)</p>	<p>A partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.</p>

Quadro 6 - Modelos de Estudo de Clima Organizacional.

Fonte: Bispo (2006).

3.5 Aspectos Relevantes da Pesquisa de Clima Organizacional

A importância da avaliação da pesquisa de clima se resume em:

[...] manter os colaboradores satisfeitos e motivados [...] oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e conseqüentemente nos resultados de negócios [...] o desempenho dos colaboradores está relacionado à sua motivação e competência. (LUZ, 2007, p. 25)

O maior objetivo da realização de pesquisa de clima organizacional é:

[...] conhecer de forma estruturada seus processos sociais e a forma de se relacionar com eles, bem como prepara um plano de ação que propicie à empresa melhorar a produtividade e a saúde organizacionais. (BUENO, 2008, p. 1)

A pesquisa revelará a atmosfera psicológica de uma organização num dado momento. Assim, explicitará os pontos em que a comunicação ou a atuação gerencial estão deficientes e necessitam de melhoria.

Segundo Chiavenatto (1994), “Clima Organizacional é o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização”.

Os indicadores devem ser avaliados de maneira complementar. Nenhum resultado deve ser encarado de maneira isolada, pois corre o risco de se obter uma interpretação errada da realidade. Um exemplo possível é que mesmo que uma organização remunere seus colaboradores acima da média para aquele segmento de mercado poderá obter respostas indicando insatisfação salarial. Certamente insatisfação salarial mascara outros problemas, como, por exemplo, falta de prazer naquilo que o pesquisado faz.

Outro ponto que pode gerar a confiança dos funcionários é a comunicação do resultado e quais as ações a empresa julgar necessárias para reverter possíveis aspectos negativos encontrados nesta avaliação. Esta notificação também vale para as ações que a empresa julgar inoportunas ou até mesmo contrárias a seus objetivos. Desta forma, os colaboradores sentem-se ouvidos e encorajados para que, nas próximas pesquisas, expressem realmente tudo o que pensam. Também se

torna um fator fundamental para o sucesso deste processo que o colaborador entenda os motivos da empresa para as ações oriundas da pesquisa.

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 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 do 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.

Nesta mesma linha de objetividade, a utilização de questionários com respostas em escalas é a forma mais prática e a mais utilizada pelas organizações na aplicação das pesquisas de clima organizacional. Para que se tenha um parâmetro de satisfação, a utilização da escala de *Likert* é indicada por especificar o nível de concordância com uma afirmação.

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 compilação dos dados da pesquisa deve ser tratado por meio de *software* apropriado, capaz de estruturar e organizar as informações para análise dos resultados como base da tomada de decisão.

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.

3.6 Estratégias de Avaliação do Clima Organizacional

Apesar do clima organizacional ser um objeto abstrato, ele pode materializar-se através de indicadores que, em conjunto, alertam sobre a sua saúde. A obtenção destes indicadores exige uma estratégia de captura que pode variar de organização para organização.

Portanto estratégia de avaliação e o indicador de clima organizacional não podem ser confundidos.

De acordo com Luz (2003, p. 35), estratégia de avaliação do clima organizacional é o “[...] meio utilizado pela empresa para conhecer, detalhadamente, o seu clima, enquanto que um indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima”.

Podemos citar como exemplo a rotatividade dos colaboradores de uma determinada organização. Este indicador pode expressar somente os efeitos do clima organizacional naquele ambiente, portanto sua leitura pode expressar um clima favorável ou não.

A pesquisa de clima organizacional é a maneira mais estruturada de se obter informações sobre a atmosfera psicológica de uma organização, mas não a única. Outra fonte para buscar informações a respeito do clima de uma organização é buscar junto à equipe de RH, as reclamações que os funcionários apresentaram durante a entrevista de desligamento. Esta estratégia é largamente utilizada pois apresenta resultados consistentes que identificarão pontos importantes a serem trabalhados na organização. Porém, deve ser utilizada com critério pois se baseia

em dados apenas de entrevistas de quem está deixando a organização, seja de forma voluntária ou imposta.

Se a empresa possui uma ouvidoria, então esta é mais um canal de obtenção de dados sobre a satisfação dos colaboradores. O Ouvidor é um papel relativamente recente no universo corporativo com capacidade e credibilidade para identificar problemas e reclamações de clientes, funcionários, fornecedores e até da própria comunidade.

Os programas de sugestões são canais eficientes para capturar idéias que possam resultar em melhores processos, serviços e produtos. Porém a escolha desta estratégia só pode impactar no clima quando este programa é direcionado a sugestões que possam aprimorar o ambiente e as condições de trabalho.

O sistema de atendimento às reclamações possibilita a liberdade de, quando um funcionário desejar queixar-se do seu chefe, o funcionário pode procurar o superior de seu chefe, ou até a alta diretoria. A pessoa que acolher esta queixa ficará encarregada de escutar e investigar a situação.

As queixas dos sindicatos podem estar relacionadas às condições de trabalho, e essas informações são indícios de um clima ruim.

Possibilitar um canal direto e permanente com os diretores ou presidente da empresa é visto como uma forma eficiente de capturar desvios no clima a fim de contribuir para um ambiente melhor.

Encontros organizados entre os executivos e os demais funcionários geralmente fornecem uma visão diferente para os líderes sobre determinados problemas ou situações que não estavam sendo notados pelo alto escalão da empresa. Estes encontros podem acontecer em cafés da manhã, almoços ou jantares, mas nunca no ambiente de trabalho do colaborador pois, desta maneira, inibem o acesso dos funcionários aos executivos.

Entretanto a escolha da estratégia ideal está ligada a maturidade do processo do clima organizacional da empresa. Cada estágio de evolução requer a escolha de uma ou mais estratégias associadas que são definidas e escolhidas de acordo com os objetivos de cada organização.

3.7 O Impacto da Motivação no Clima Organizacional

O grau de maturidade de uma organização pode ser percebido pela maneira como trata seus problemas.

A busca pela melhoria na produtividade industrial tem sido o foco de organizações que buscam se perpetuar e sobreviver no mercado atual.

De acordo com Luz (2003, p. 2), “Muitas empresas estão passando por processos de fusão, aquisição, aliança estratégica, misturando cultura que muitas vezes apresentam valores e crenças conflitantes. Outras tantas organizações incorporaram ou estão implantando no seu cotidiano estratégias, como a privatização, a terceirização, a redução dos níveis hierárquicos ou a reengenharia, reduzindo drasticamente seus quadros de pessoal”.

Diante deste cenário, 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 de 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 a 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 a 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 corporativo ideal é necessária uma análise com base científica, que forneça estrutura para 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.

O fato de querer descobrir qual o clima da empresa já eleva consideravelmente o índice de motivação, pois dentro desta ação esta intrínseca as frases: "estamos querendo ouvir você", "você e sua opinião são muito importantes para nós". A crença na empresa eleva-se sensivelmente. Segundo Luz (2003, p. 2), "As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus empregados, em relação às diferentes variáveis que afetam o clima [...]".

Porém o objetivo central da pesquisa é conhecer de maneira estruturada seus processos sociais e suas relações para que se tenha base para elaboração de um plano de ação que leve a empresa a melhores resultados de produtividade.

O clima organizacional é resultado do conjunto de percepções dos colaboradores que influenciará diretamente no desempenho e resultado da organização.

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 maneira não se manterão vivas e radiantes este novo mercado competitivo. É preciso promover treinamentos e motivar seus funcionários objetivando sua sobrevivência. Esta não é uma tarefa fácil, anda 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 da empresa num determinado momento. Outro ponto fundamental nesta análise é a constância com que se mede o clima organizacional e em que momento esta leitura é realizada.

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 o 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.

A cultura organizacional é geralmente considerada responsável por tudo que ocorre nas organizações, sejam resultados bons ou ruins. Exemplo disto é quando se tenta implantar uma mudança, em muitas organizações, logo vêm resistências que contagiam o ambiente de trabalho que podem resultar até na impossibilidade da implantação. Quando a mudança não garante resultados positivos, a 'culpa' é da cultura da organização. Porém, quando uma mudança resulta em sucesso, o mérito vai para o empreendedor que teve determinação, visão, coragem e capacidade em revelar, desenvolver e reter talentos que, motivados, agregam valores, correspondendo com os objetivos da organização.

Contaminados por um ambiente organizacional negativo, alguns colaboradores não dão o melhor de si, pois acham que não serão valorizados pela organização, e a organização por sua vez não motiva seus colaboradores por ter uma visão ofuscada, ou até mesmo imediatista que prioriza somente a produtividade e qualidade dos seus produtos e serviços. Porém funcionários motivados refletem em clientes bem atendidos e, muitas vezes, é este um dos pontos cruciais de diferenciação entre concorrentes. É possível que pessoas sem motivação, ao pensar em problemas domésticos ou desejando momentos de lazer, desviem sua atenção e não realizem suas tarefas da melhor maneira ou nem sequer dentro dos padrões mínimos de qualidade estabelecidos pela empresa. Ao contrário, funcionários motivados, trabalham satisfeitos e aumentam sua produção, pois concordam e quer em fazer parte do objetivo da organização.

Somente uma equipe de Recursos Humanos competente e formada por profissionais qualificados pode apoiar este processo de estabilização do clima organizacional de maneira estruturada unindo as bases sólidas deste processo: a cultura organizacional e a motivação dos colaboradores.

Incentivos externos pesam na satisfação dos colaboradores, mas nem sempre são suficientes para reter talentos. 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.

Para que se possa medir e avaliar o clima organizacional de uma empresa se faz necessária à realização de uma pesquisa que capte as percepções destes colaboradores. Evidentemente, toda esta busca pelo ambiente ideal de cooperação e motivação deve estar alinhada com o planejamento estratégico desta organização que visará encontrar uma solução que se possa reverter qualquer quadro negativo que tenha se instalado neste ambiente.

Exemplificando o setor da construção civil no Brasil, não se percebe uma valorização maciça por parte das empresas em realmente captar e conhecer o clima organizacional de maneira estruturada. O que se pode acompanhar é um crescente interesse em proporcionar aos colaboradores uma qualidade de vida melhor objetivando a retenção de talentos, a consolidação de padrões de qualidades melhores, assim como o cumprimento dos cronogramas de seus empreendimentos.

Portanto, há muito que se avançar neste caminho para que se encontre a equação perfeita do clima organizacional na construção civil.

O próprio momento de expansão desordenada das grandes construtoras brasileiras, seguido pela sua retração por conta da realidade atual do mercado imobiliário brasileiro, faz com que as empresas foquem mais na geração de caixa e venda dos estoques do que na realidade de seus operários de chão de obra.

Em outros segmentos percebe-se uma maior preocupação com o aspecto motivacional. Nesta linha podemos citar bancos, indústrias automotivas e até siderúrgicas que avaliam periodicamente o clima organizacional. Esta realidade da construção civil brasileira se deve a um histórico de profissionais mal qualificados, com baixa escolaridade onde até se poupava maiores investimentos em treinamentos devido à alta rotatividade destes funcionários.

Contudo este cenário deve mudar em pouco tempo pois contando com uma mão de obra cada vez mais especializada e valorizada, a Construção Civil está sendo pressionada à investir em seus colaboradores para não perder estes talentos para outros setores como já aconteceu em outros momentos de crise no segmento. Também não se cogita perder todo o trabalho de qualidade e produtividade conquistado nos últimos dez anos.

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.

Considerando que nenhum assunto se esgota em uma única pesquisa, recomenda-se sua continuação num próximo trabalho que contenha os temas não incluídos nos objetivos dessa pesquisa, como, por exemplo: a importância da educação no mercado de trabalho; o poder da mulher líder no mercado de trabalho, liderança e ética, a importância das novas tecnologias no clima organizacional e o impacto do clima organizacional nos resultados da construção civil.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n.2, p.40-51, abr./jun. 1998.

AYRES, K. V.; SILVA, I. P. da; SOUTO-MAIOR, R. B. **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**: a percepção de profissionais do setor de hotelaria. (2004). Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br>>. Acesso em: 8 jun. 2012.

BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

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.

BOOG, G. G. **Manual Oficial da ABTD**. São Paulo: Pearson, 2001.

BRESCANCINI, A. M. **Insatisfeito, Satisfeito, Motivado**: clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. (2012). Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

BUENO, H. Homem Atual: carreiras. In: BUENO, H. **Pesquisa de Clima Organizacional**: mais que técnica, um ato de coragem. São Paulo: RH Portal (2008). Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=80tz8basv>. Acesso em: 8 jun. 2012.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. Rio de Janeiro: Xamã, 1996.

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

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONSTRUTORA MELLO AZEVEDO S/A. (2003 – 2009). Disponível em: <<http://www.melloazevedo.com.br/pesquisa.php>>. Acesso em: 8 jun. 2012.

DONKIN, R. **Sangue, Suor e Lágrimas**: a evolução do trabalho. São Paulo: MBooks do Brasil, 2003.

DRYDEN, G.; VOS, J. **Revolucionando o Aprendizado**. São Paulo: Makron Brooks, 1996.

FERRARO, G. P. **The Cultural Dimension of International Business**. New Jersey, Estados Unidos, Prentice Prentice Hall, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOI, C. K. **Categorias da Motivação na Aprendizagem**. (2001). Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12606443/Categorias-Da-Motivacao-Na-aprendizagem>>. Acesso em: 7 jun. 2012.

GOMES, D. **Cultura Organizacional**: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores de Organizações**. 4. ed. São Paulo: EPU, 2008.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão Estratégica**: princípios e prática. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

JANINI, C. **Afinal, o que é RH estratégico?** (2008, p. 1-2). Disponível em: <<http://psicologiaetrabalho.com.br>>. Acesso em: 8 jul. 2012.

KISSIL, M. **Gestão de Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2006.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.

LIMONGI-FRANÇA, C. et al. **As Pessoas na Organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and Organizational Climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2008.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Editora Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Editora Qualitymark, 2007.

_____. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. Do operacional ao Estratégico. 7. ed. São Paulo: Futura 2003.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper e Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MELLO, M. S. O. **A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho: um estudo de caso da**

empresa Herbarium. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MONTEIRO, C. D. B.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N.. **Cultura e Mudança Organizacional:** em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. Cultura Organizacional. (2007). Disponível em: <rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>. Acesso em: 7 jun. 2012.

MORAN, J. M. **Mudanças na Comunicação Pessoal.** 2. ed. São Paulo: Paulinas 2000.

MORIN, E. **A Cabeça Bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

PEREIRA, R. C. O. **Motivação e Liderança, como Habilidade na Construção de um Empreendedor de Sucesso:** uma abordagem nas empresas e seu crescimento. Garanhuns, PE: AESGA/FAGA, 2006. Disponível em: <amigonerd.net/.../33684-motivacao-e-lideranca-como-habilidades>. Acesso em: 7 jun. 2012.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RODRIGUEZ, M. **Gestão Empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro, RJ: QualityMark, 2006.

SBRAGIA, R. Um Estudo Empírico sobre Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE.** (2006). Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 6 jun. 2012.

SIEVERS, B. Reflexões sobre a Relação entre o Trabalho, a Morte a Própria vida. **Revista de Administração de Empresas da FGV**, SP, 37(3):6-9, jul./set. 1997.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOARES, V. P. **A Cultura Organizacional e seus Componentes**. (2002). Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2012.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2004.

TAYLOR, E. B. **Primitive Culture**. London: John Murray, 1871.

VASCONCELOS, C. **Avaliação da Aprendizagem**: práticas de mudança - por uma práxis transformadora. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2006.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VEDRAMINI, P. **Liderança e Mudança Organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. Florianópolis: UFSC, 2000.

VIEIRA, A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

<http://www.administracaoegestao.com.br>

ANEXO

EXEMPLO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Gestão do Clima

Manter a motivação das pessoas, por meio da criação de um ambiente que satisfaça suas necessidades e propicie o alcance das metas da organização.

Metodologia de Trabalho



Análise Qualitativa dos Resultados

90 a 100 % Satisfação plena

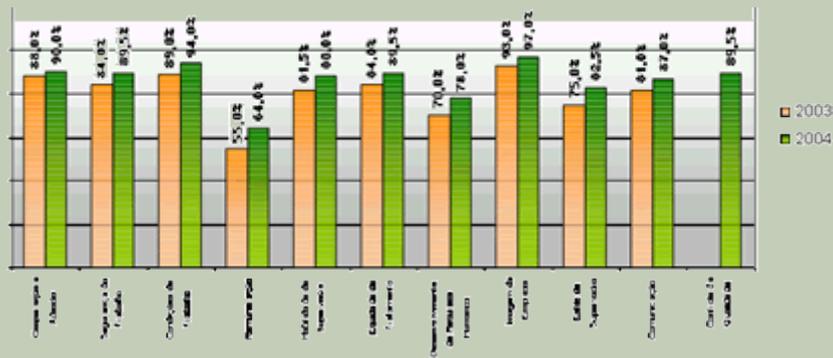
75 a 89 % Satisfação alta

55 a 74 % Satisfação média

35 a 54 % Insatisfatório

0 a 34 % Crítico

Resultado Comparativo



Pontos Positivos

O clima geral – 86 % de respostas favoráveis às questões levantadas – indica um alto grau de satisfação dos empregados da Construtora Mello de Azevedo.

Clima geral superior ao do mercado.

Fatores mais positivos:

Imagem – 97,0 %

Condições de trabalho – 94,0 %

Cooperação e Adesão – 90,0 %

Controle da qualidade – 89,5 %

Resultados por Fator



Maiores Percentuais

Pergunta	Nº de respostas	Resultado (%)
Como é o desempenho profissional de sua chefia? (Excelente – Boa)	77	100
Como é a cooperação entre funcionários de sua área? (Excelente – Boa)	76	98,7
Em geral, como você classificaria a Construtora Mello de Azevedo para trabalhar. comparando-a com	76	98,7

outras? (Uma das melhores – Acima da média)		
Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa? (Muito – Razoavelmente)	76	98,7
Como você classificaria as informações que você recebe oficialmente da empresa? (Confiáveis – Muitas vezes confiáveis)	76	98,7
Você tem procurado melhorar a sua produtividade/eficiência no seu trabalho? (Muito – Razoavelmente)	76	98,7
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da idade, cor, sexo? (Sempre – Na maioria das vezes)	75	97,4
Você vê um futuro grande e positivo para esta empresa? (Muito – Razoavelmente)	75	97,4
Você dispõe dos equipamentos/materiais necessários para execução do seu trabalho? (Sempre – Na maioria das vezes)	74	96,0
O seu trabalho faz uso das suas principais habilidades e conhecimentos? (Sempre – Na maioria das vezes)	74	96,0
Como é a comunicação entre empregados de uma mesma área? (Excelente – Boa)	74	96,0
Menores Percentuais		
Pergunta	Nº de respostas	Resultado (%)
Considerando o cargo que você ocupa, como você classifica seu salário em comparação com outras empresas e/ou com o de seus amigos? (Muito adequado – Adequado)	26	33,8
Quando existe uma vaga, a empresa procura preenchê-la oferecendo primeiro a um funcionário? (Sempre – Na maioria das vezes)	49	63,7
A empresa investe em treinamento dos empregados? (Sempre – Na maioria das vezes)	34	65,0
A empresa tem facilitado e estimulado a troca de informações entre áreas? (Muito – Razoavelmente)	53	69,0
Você tem oportunidade de ter suas ideias implantadas no trabalho? (Muito – Acima da média)	55	71,5
Obs.: as três primeiras perguntas que tiveram os menores percentuais em 2003 permanecem sendo as de menor percentual em 2004.		
Menores Diferenças Positivas		
Pergunta	2003	2004
		Diferença

	(%)	(%)	(%)
Existe treinamento de segurança no trabalho? (Sempre – Na maioria das vezes)	66	85	19
Na sua opinião, como são as promoções na empresa? (Sempre justas – Muitas vezes justas)	67	83	16
Seu salário é adequado quando comparado com os de seus colegas? (Muito – Razoavelmente)	57	71	14
Sua chefia lhe fornece oportunidade de exercer um trabalho interessante e estimulante? (Muito – Razoavelmente)	76	88	12
Diferenças Negativas			
Pergunta	2003 (%)	2004 (%)	Diferença (%)
Por quanto tempo mais você pretende trabalhar aqui? (Até me aposentar – Não tenho planos de sair da empresa)	96	84	12
Como é a comunicação entre empregados de uma mesma área? (Excelente – Boa)	100	96	4
Prioridade / Interesse por Benefícios			
1º. Seguro Saúde – 50,5 %			
2º. Gratificação por Resultado Atingido – 36,5 %			
3º. Programa de Incentivo a Estudo – 7,8 %			
4º. Vale Refeição – 3,9 %			
5º. Cesta Básica – 1,3 %			
6º. Programa de Complementação de Aposentadoria – 0 %			

Fonte: *Construtora Mello Azevedo S/A.* (2003 – 2009). Disponível em: <http://www.melloazevedo.com.br/pesquisa.php>. Acesso em: