

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Aluna: Francielle Rosa dos Santos Gomes
Orientador Prof. Esp. Maurício Pacheco Miranda

Aparecida de Goiânia, 2014

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Maurício Pacheco Miranda.

Aparecida de Goiânia, 2014

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Francielle Rosa dos Santos Gomes

**O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM
COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para
término do Curso de Administração sob orientação do Prof.
Esp. Maurício Pacheco Miranda

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor Esp. Maurício Pacheco Miranda

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2014

Resumo

Este artigo tem como foco o clima organizacional, apresentando um estudo bibliográfico onde se analisa a influência dos fatores que o afetam dentro de uma organização. Foram abordados assuntos como as pessoas e as organizações, cultura organizacional e motivação e sobre o clima organizacional, onde em cada tópico verifica-se o fator humano como um dos principais recursos da empresa e que a satisfação do mesmo em relação ao ambiente de trabalho propicia maior produtividade, harmonia, comprometimento e conseqüentemente um diferencial frente à concorrência. Esse trabalho é direcionado a transmitir o quanto é essencial e significativo o clima organizacional como estratégia para a obtenção de resultados, melhorias e vantagem para todos os envolvidos no processo.

Palavras-Chave: clima organizacional, estratégia, satisfação.

Abstract

This article focuses on organizational climate, presenting a bibliographic study that examines the influence of the factors that affect it within an organization. Subjects such as people and organizations, organizational culture and motivation and the organizational climate where every topic there is the human factor as the main features of each company and the satisfaction of it in relation to the work environment fosters were approached higher productivity, harmony, commitment and therefore a differential against the competition. This work is directed to convey how the organizational climate as a strategy for achieving results, improvements and benefit to everyone involved in the process is essential and significant.

Key words: organizational environment, strategy, satisfaction

Introdução

Atualmente, as organizações vivem mudanças complexas e profundas, em um mundo dinâmico, onde existem necessidades de novas maneiras de trabalho de formas ágeis, flexíveis e que tenham foco nos recursos humanos.

O aprimoramento do desenvolvimento organizacional procura conhecer o ambiente, a cultura e o clima organizacional, que é o tema a ser abordado neste artigo, sendo que esse representa a forma de como cada colaborador percebe a empresa com sua cultura, suas normas, seus costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente a essa percepção.

Este artigo tem como objetivo principal expor a importância do clima organizacional como uma ferramenta de vantagem competitiva, visto que o clima afeta diretamente na motivação do indivíduo, da equipe, o seu grau de satisfação, e conseqüentemente a qualidade de seu trabalho, por isso, é tão importante as empresas mensurarem essa percepção que os empregados têm delas.

As organizações estão sujeitas a terem um tipo de problema com pessoas em algum momento, e o ideal é que elas já possuam um plano de ação para quando estes surgirem, visto que no mundo globalizado em que elas estão inseridas, a qualificação e a motivação são imprescindíveis para a sua sobrevivência no mercado de atuação. Para tanto existe a área de Gestão de Pessoas que deixou de ser um mero departamento de pessoal, para se tornar a principal esfera de transformação dentro da empresa. Ela é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento das pessoas, onde a valorização dos profissionais influi diretamente no desempenho das atividades realizadas em um dado lugar dentro da organização.

Tendo em vista a influência que o clima organizacional exerce sobre o desempenho dos colaboradores, visto que eles são os primeiros clientes que a empresa precisa conquistar para depois conquistar o mercado, pois de nada adianta a empresa fazer uma campanha publicitária de alto custo para os clientes externos, se seus clientes internos estão insatisfeitos com as condições de trabalho ou não sabem de nada que a empresa realiza a respeito destas questões.

Para fundamentar tal estudo, opta-se por apresentar uma revisão da literatura acerca dos temas de principais destaques sobre o assunto: as organizações e as pessoas, cultura organizacional e clima organizacional, finalmente será dado um parecer conclusivo e as recomendações para as organizações de ma forma geral.

Revisão da literatura

As organizações e as pessoas

Devido à globalização as organizações se encontram em um ambiente de constantes mudanças às quais representam marcantes características dos tempos modernos, vivem mudando suas estratégias para obterem maiores lucros, redefinindo seus mercados e repensando suas estruturas, onde as informações aparecem de forma rápida, e quem não se habituar a esse processo de constante transformação ficará para trás.

Para Chiavenato (2010) o mundo começa a mudar progressivamente logo após a Segunda Guerra Mundial, as transações comerciais tornam-se cada vez mais intensas passando da amplitude local para regional e posteriormente para internacional, com isso gerou nas empresas a necessidade de novas formas de trabalho, mão de obra especializada para tentarem novos modelos estruturais incentivando a inovação, nova organização na forma de trabalho em relação ao comportamento do empregado no desenvolvimento dos processos de produção, portanto nesse contexto podemos relacionar o comportamento organizacional. Diante dessa estratégia de sobrevivência houve uma drástica redução de seus quadros de pessoal, para poderem adaptar seus modelos em meio ao mercado consumidor e inserirem no mercado competitivo. Com isso o estado de ânimo das pessoas que nelas trabalham é de insegurança, perda de lealdade, insatisfação sem se falar da desconfiança que passaram a ter.

Mudanças em larga escala, que abranjam diversos espaços da organização ou alterem diferentes processos, afetando as pessoas e suas relações são encaradas, no escopo desse paradigma, como crises de alto risco geradoras de conflito inadmissíveis (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002 p. 148).

Nos dias atuais é comum mais que no passado encontrar pessoas reclamando das empresas que trabalham e a velocidade com que as mudanças acontecem nas organizações contribuem para o baixo nível de qualidade de vida das pessoas no trabalho. O mercado está cada vez mais exigente e competitivo, movido pela velocidade das informações geradas pelos avanços tecnológicos e pelo mundo globalizado. Com isso sabe-se a importância de desenvolver um ambiente de trabalho favorável, que seja bom para todos que compõem o quadro de empregados e também para o desenvolvimento da empresa.

De posse de tais informações, é possível conceituarmos o Comportamento Organizacional (CO), que para Wagner III e Hollenbeck, “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas” (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p. 06). Em outras palavras o clima organizacional busca estudar e compreender o comportamento individual e dos grupos em seu ambiente de trabalho. Dando prosseguimento com estudo do autor, o mesmo descreve que:

O comportamento organizacional definido nesses termos tem suas origens no final dos anos 1940, quando os pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido à unificação. Atualmente, encontram-se dividido em três áreas bem distintas, cada uma com suas próprias bases nas ciências sociais: o comportamento micro organizacional, que deriva da psicologia e da pesquisa comportamental; o comportamento mesoorganizacional, originado da psicologia social e da sociologia interacionista; e o comportamento macro organizacional, derivado da economia, da sociologia estrutural, da antropologia cultural e da ciência política (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p. 06).

O comportamento micro organizacional dedica-se em estudar o comportamento das pessoas enquanto indivíduo, analisando suas ações, relações sociais dentro do âmbito organizacional. O enfoque do mesoorganizacional são as atividades desenvolvidas em grupos e equipes, busca analisar a comunicação e os conflitos durante a interação de trabalho, já o comportamento macro organizacional estuda a estrutura, a cultura, as políticas, a capacidade da organização de se habituar as mudanças do mundo moderno, ou seja, analisa a empresa como um todo.

A Era da Informação se encarregou de transformar o mercado e seu novo contexto econômico, associado aos avanços tecnológicos dos meios de comunicação, onde o capital humano deixou de ser um mero fornecedor de mão de obra, com atividades repetitivas e tornou-se o recurso mais importante passando a ser fornecedor de conhecimento, sendo assim mais inovador e criativo. Chiavenato afirma que na “Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de se um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas” (CHIAVENATO, 2010, p. 42). Nesse contexto essa transformação está relacionada com a capacidade da empresa manter-se competitiva no mercado em que atua.

O mundo moderno com a ênfase no cliente, propicia aos gestores das empresas o aprimoramento de seus conhecimentos e dos seus empregados, para melhorar a qualidade na produção de produtos e/ou serviços, para atenderem as exigências impostas pela sociedade. Essas tendências afetam e continuarão a afetar de forma direta a maneira pela qual as empresas tratam e utilizam as pessoas que as compõem. Com isso a concepção de mudança é concebida como estratégia, por mais que diferentes processos afetem as pessoas e suas relações dentro da organização, visto que a transformação organizacional funciona como um processo contínuo, buscando aperfeiçoar e desenvolver as competências de ambas as partes.

A escola de Relações Humanas (Mayo, McGregor) propõe que se mude o foco da gestão para as pessoas e suas relações no ambiente organizacional, buscando contrapor-se à visão tecnicista predominante e eliminar suas deficiências, na prevenção e no gerenciamento das situações de conflito (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 149).

O movimento de relações humanas trouxe um grande desafio, a necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho. No contexto de Chiavenato (2011) o homem *economicus* da escola científica foi substituído pelo homem social, entretanto, foi com o estruturalismo que o foco se deu no homem organizacional, isto é, o homem que desempenha papéis em diferentes departamentos, fazendo com que as pessoas buscassem serem flexíveis e tolerantes as frustrações, refletindo uma personalidade cooperativa e coletivista para se adequar a esse perfil.

As empresas não funcionam sozinhas, e os cargos que fazem parte do plano de carreira não tem vida própria. Equipes, empresas, corporações ou governos é

resultado do trabalho de um grupo de pessoas. Empresas buscam sucesso em parceria com as pessoas que são além de importantes, são fundamentais para o bom desenvolvimento das corporações, do governo ou de qualquer outra instituição.

Para completar o tripé, cabe ressaltar que o plano de carreira segundo Dutra (1996) consiste na capacidade de atender as necessidades da organização, quanto às ambições profissionais e pessoais almejadas pelos empregados, ou seja, é a possibilidade de ascensão que as empresas devem oferecer aos empregados, através das oportunidades de evoluírem e galgarem novas posições e cargos dentro da organização.

Dessa forma, a empresa deve saber identificar e reter os talentos que estão em seu meio, para que através das ferramentas oferecidas para o desempenho de seus empregados e das oportunidades dadas possam determinar os perfis de competências que a ajudará a crescer, assim apresentando diferenciais significativos frente aos concorrentes.

Ainda na tentativa de discutir sobre pessoas e as organizações, Lacombe denomina “organização um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns” (LACOMBE, 2012, p. 11). Concordando com o autor, para que as empresas se mantenham competitivas no mercado é preciso que elas usem de ferramentas eficientes, fazendo com que os objetivos dos colaboradores se conciliem com os da organização garantindo maior produtividade. Além desse fato é necessário que haja uma divisão do trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

Para completar a idéia do autor, vale ressaltar que o envolvimento do empregado com os objetivos da empresa advém mais que dos aspectos monetários e físicos. A satisfação envolve valores representativos, tais como promoções, benefícios, reconhecimento, qualidade de vida no trabalho, dentre outros. Gil relata que em uma de suas obras que “os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação” (GIL, 2001, p. 45). Valendo-nos do exposto, os gestores precisam modernizar não só os aspectos tecnológicos ou estruturais, mas também os

aspectos culturais, intelectuais e humanos para tornarem as empresas aptas a participarem da acirrada competitividade.

QVT (qualidade de vida no trabalho) têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre o desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (GIL, 2001, p. 276).

Segundo Wagner III e Hollembeck “o desenvolvimento organizacional é genericamente um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados de algum tipo de mudança organizacional” (WAGNER III e HOLLENBECK, 1999, p. 375). Dessa forma podemos concluir que o desenvolvimento organizacional torna o ambiente estruturado e dinamizado.

Através dessas transformações, faz surgir à função de chefe de pessoal, tendo como base de mudança a relação entre empregado e empregador, onde agora se devem considerar os colaboradores como pessoas e não como simples recursos que a empresa pode dispor como quiser. Nesse novo modelo administrativo a função de chefe de pessoal sofre uma pressão radical em seu papel.

A ordem agora é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2011, p. 08).

Com isso, as organizações agora devem se preocupar em manter o alto nível de motivação de seus empregados e evitar o desapontamento, procurando desenvolver um clima organizacional propício, conhecer o ambiente e a cultura organizacional, assim garantindo o aprimoramento do desenvolvimento organizacional com possibilidades de renovação de valores podendo ganhar vantagem competitiva.

Cultura organizacional e motivação

A cultura organizacional permite-nos compreender de forma profunda a organização, embora seu conceito seja um pouco complexo, o entendimento da

empresa por meio de sua cultura possibilita um sistema de relacionamento dos empregados com seu ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2011) no ponto de vista da sociedade, cultura é todo contexto que inclui conhecimento, a moral, as leis, as crenças e os hábitos que as pessoas adquirem como membros de uma sociedade ou um grupo. Em uma empresa não é diferente, onde toda organização possui uma cultura própria que a identifica através de seus valores, costumes e de suas convicções. Conhecer-la permite compreender as razões que a torna única.

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2001, p. 42).

Sob este aspecto, nota-se que cada integrante da organização é percebido como portador de uma cultura obtida no ambiente externo a ela. Assim quanto mais tempo a cultura da empresa for implementada e compartilhada por todos, através desse conjunto integrado de estilos de relacionamento e trabalho, fazendo com que o convívio e a adesão à cultura da empresa, os empregados se envolvam continuamente de forma produtiva e ao mesmo tempo criando um clima organizacional propício e harmonioso.

Lacombe repreende que “a cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos da mesma forma que a tecnologia” (LACOMBE, 2011, p. 277). A partir da colocação do autor observa-se que as pessoas não são atores que desempenham papéis predeterminados em uma cultura estabelecida, mas são os interesses, os valores, as personalidades dessas pessoas que fazem ao longo do tempo da organização o que ela é, e que assim como a tecnologia, os recursos financeiros e os equipamentos, a cultura organizacional pode ser trabalhada da melhor forma para conseguir atingir os objetivos da empresa.

A influência da cultura para os indivíduos está relacionada à satisfação dos colaboradores com as atividades que cada um executa dentro das organizações. Para Gil (2001) as diversas teorias de motivação, como a hierarquia de

necessidades de Maslow, teoria da modificação comportamental e a teoria motivação – higiene de Herzberg surgiu para investigar esse grau de satisfação. Devido à grande relevância das pessoas dentro das empresas considera-se que os indivíduos são um diferencial para a organização desde que estejam motivadas.

Para melhor definir uma das teorias de motivação, utilizam-se os conceitos de Maslow e Frederick Herzberg, de acordo com Gil (2001) para o primeiro as necessidades estão organizadas em níveis hierárquicos de importância e de influência. Essas necessidades podem ser visualizadas como uma pirâmide, onde na sua base estão as necessidades mais baixas – as necessidades fisiológicas e de segurança, e no topo, as necessidades mais elevadas como as de auto realização, de estima e sociais, que se comparada com a teoria de Herzberg caminham juntas, visto que, os fatores higiênicos referem-se às necessidades e condições de trabalho, ou seja, são as satisfeitas externamente (através do ambiente da remuneração, relacionamento profissional ou profissional), enquanto os fatores motivadores têm como base as necessidades satisfeitas internamente (de dentro da pessoa) como, por exemplo, o reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade para com o empregado, como se pode ver na figura 1.

Figura 1. Hierarquia das necessidades – Pirâmide Motivacional de Maslow



Fonte: Sobre Administração (2011).

Diante do novo contexto empresarial, onde Lacombe (2011) salienta que a alta cúpula na organização diz que as pessoas são o maior ativo da empresa, o novo desafio gira em torno de como motivar e reter seus talentos, considerando que os colaboradores são o foco principal na criação de vantagem competitiva.

Nos últimos anos o fator humano tem sido importante objeto de estudo científico, administradores vem se preocupando em terem melhor compreensão do comportamento de seus empregados podendo assim introduzir um melhor trabalho em equipe e assegurarem que todos os indivíduos caminhem em uma mesma direção. Alto nível de motivação é capaz de melhorar a produtividade e garantir o máximo desempenho, já a ausência dela pode gerar consequências indesejadas como saídas de funcionários, resultando alta rotatividade, falta de fidelidade, tanto para o empregado quanto para a organização.

Na visão de Muchinsky “o que faz as pessoas se comportarem da maneira como o fazem é o processo de satisfação dessas necessidades” (MUCHINSKY, 2004, p. 368). Percebe-se que elas costumam inconscientemente influenciar o comportamento das pessoas, logo, vale ressaltar que o nível de motivação varia de indivíduo para indivíduo onde a consequência desse fator é o resultado da relação entre a pessoa e a situação que a envolve. Portanto as organizações devem ter em seu meio, profissionais que tenham conhecimento da motivação humana para detectarem as possíveis insatisfações de seus colaboradores e avaliarem a melhor forma de criar incentivos.

Clima organizacional

As pessoas estão sempre buscando a satisfação de suas necessidades tanto a de pertencer a um grupo social quanto a de auto realização. Para que tais necessidades sejam atendidas não dependem somente da pessoa em si, mas também de seus gestores. O clima organizacional ocasiona resultado no desempenho, na motivação e na satisfação dos empregados.

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou

doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização (CHIAVENATO, 2011, p. 347).

Dessa forma, é possível dizer que não se deve buscar somente a satisfação do cliente externo, mas também do cliente interno (os empregados), pois sua motivação contribui para o bom ou mau atendimento do cliente externo, implicando nos objetivos empresariais. A utilização do clima organizacional como estratégia para obtenção de melhores resultados tem grande valia, observando que pode trazer vantagens e melhorias para todos os envolvidos.

A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. "A essência da estratégia está nas atividades: escolher atividades diferentes ou executar as atividades de forma diferente da que é usada pelos competidores" (PORTER, 2011, p. 38 *apud* LACOMBE, 1996, p. 61).

Assim, nota-se a importância da coesão dos empregados desde a elaboração até a implantação das estratégias, de forma que a satisfação e envolvimento dos indivíduos garantam o alcance dos objetivos organizacionais e conseqüentemente um clima organizacional propício para ambas as partes.

Limongi-França et al. ressaltam que muitos profissionais aceitaram o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional, onde o clima trata-se da percepção que os indivíduos têm da empresa e de seu ambiente externo e a cultura refere-se á um fator mais profundo e histórico, buscando analisar as origens da organização definindo padrões culturais como seus valores básicos que atuam no comportamento das pessoas (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Contudo Chiavenato (2011) ressalta que para mudar uma organização deve-se ter uma capacidade inovadora, pois se trata de um sistema complexo e com características próprias de sua cultura e de seu clima. Chiavenato (2011) ainda afirmar que essa mudança se baseia em conceitos diferentes.

Adaptabilidade. Ou seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades (CHIAVENATO, 2011, p. 347).

Com isso salientamos que a adaptabilidade consiste na capacidade para resolver problemas de forma flexível, ter receptividade as novas idéias sejam elas de dentro ou fora da empresa.

Senso de identidade. Ou seja, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, e a compreensão e o compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes. No DO não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante. (CHIAVENATO, 2011, p. 348).

Ou seja, o senso de identidade baseia-se em buscar conhecimento da historia e dos objetivos da empresa, comprometimento por parte dos empregados.

Para Chiavenato a “perspectiva exata do meio ambiente. Ou seja, a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). Nesse sentido a organização precisa ter a capacidade de diagnosticar e perceber o ambiente para mudar sua cultura e seu clima organizacional.

A interação entre a organização e os empregados na busca de conciliação entre seus objetivos, a fim de aperfeiçoar a produtividade diante as mudanças tem grande importância no âmbito empresarial conforme salienta Chiavenato “para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado” (CHIAVENATO, 2011, p. 349).

No mundo atual as mudanças são necessárias e para que as organizações continuem sobrevivendo, no mercado exige-se que o clima organizacional delas adéque-se a esse ambiente dinâmico de transformação e renovação.

Com as informações supracitadas pode-se perceber que o clima organizacional pode ser considerado como a transparência da satisfação de um conjunto de pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Para permitir maior compreensão da evolução do conceito de clima organizacional, seguem de forma cronológica alguns principais conceitos.

Quadro 1 – Síntese dos conceitos de clima organizacional

Características que descrevem e distinguem uma organização de outras e influenciam o comportamento de seus membros. Forehand & Gilmer, 1964.
Propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Litwin & Stringer, 1968
Atributos específicos de uma organização particular que pode ser influenciado pelo modo como a organização se relaciona com seus membros e seu ambiente. Campbell et al, 1970.
Sistema predominante de valores de uma organização. Katz & Kahn, 1978.
Resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional. Kolb et al., 1978.
Qualidade relativamente duradoura do ambiente de uma organização que é experienciada por seus ocupantes, influi em seus comportamentos e pode ser descrita em termos de valores de um conjunto particular de características. Tagiuri, 1988.
Estado da empresa ou de parte dela em dado momento, passível de alteração e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa e ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Oliveira, 1996.
Situação de um momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados, e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais. Resende & Benaiter, 1997.
Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas. Coda, 1997.
Refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho. Rizzatt & Colossi, 1998.
Corte sincrônico ou flagrante fotográfico que condensa a somatória de opiniões e percepções conscientes, traduzindo as tensões e os anseios dos membros de uma organização. Srour, 1998.
Aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica. Graça, 1999
Grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Luz, 2001
Ambiente interno em que convivem os membros da organização, influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas. Tachizawa, 2001
Forma pela qual uma organização operacionaliza a sua cultura, bem como a estrutura e processos que facilitam a obtenção de comportamentos desejados. Wooldridge & Minsky, 2003.
Representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir de uma organização. Puente-Palacios, 2004.
Reações de indivíduos às avaliações que fazem de seus ambientes diários de trabalho. Bisvas & Varma, 2007.

Fonte: STECCA et al., 2011.

O conceito de clima organizacional tem gerando grande interesse nos gestores considera-se que os colaboradores são influenciados por ele, que por outro lado também influencia o clima de uma empresa.

Para melhor defini-lo aproveita-se a opinião de Lacombe onde diz que “o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa” (LACOMBE, 2011, p. 284). Nesse sentido, o clima está diretamente ligado à maneira como o colaborador percebe e convive dentro da organização, está relacionado também ao ambiente psicológico, que é uma resultante das variações culturais e isto são atributos específicos de uma organização, como a soma dos valores, costumes, tradições e atitudes que afetam a maneira pela qual os grupos ou as pessoas se relacionam em seu ambiente de trabalho. Fazem com que a empresa seja única, podendo ser considerado como a personalidade da organização, e a formação de tal é um processo que leva tempo e ocorre diferentemente em cada pessoa ou grupo.

De nada adianta à empresa acreditar ou mesmo ter a certeza de que o que é oferecido a seus empregados é superior ao que oferecem as outras empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que é necessário é saber como as pessoas se sentem e, a partir daí, gerenciar esse dado (GIL, 2001, p.272).

Nota-se que os empregados passam mais ou menos oito horas por dia dentro de uma empresa. Se os gestores propiciarem que esse tempo seja agradável, as pessoas se sentirão estimuladas a engajarem em suas atividades, e não se diz que se as mesmas estando motivadas significam que a empresa deixe de ter problemas, mas sim que de certa forma o gerenciamento da motivação humana é de extrema importância para o bom clima que procura condensar as relações interpessoais vividas em um ambiente organizacional. O que os indivíduos pensam, acham e convive influencia na rotina de trabalho, como eles percebem seu ambiente, se estão satisfeitos ou não, são fatores que também fazem parte do clima organizacional.

Lacombe (2011) afirma que os indivíduos tendem a serem proativos participativos e motivados quando o clima é bom, onde predominam as atitudes positivas, confiança nos chefes, há dedicação por parte dos funcionários, contudo se for muito ruim afeta de forma negativa o ânimo da maioria dos empregados, gerando discórdia, desinteresse pela realização das tarefas e aumento da rotatividade.

Para possibilitar o levantamento do clima organizacional em uma dada empresa, usa-se o instrumento chamado de pesquisa de clima organizacional. Conforme Gil (2001) a pesquisas sobre o clima organizacional tem como função colher informações através de questionários padronizados, onde as perguntas são claras e objetivas e correspondem aos fatores considerados mais relevantes, como condições de trabalho, remuneração dentre outros, para que possa ser analisado as possíveis falhas e buscar melhorias. A pesquisa de clima é de muita importância, pois procura mensurar o nível de satisfação de cada indivíduo frente ao ambiente de trabalho, relacionamento entre as pessoas que convivem, avaliando o clima interno, e buscando correção e melhoria dos problemas expostos, que na maioria das vezes são os que causam a insatisfação dos empregados, prejudicando no desempenho e na rentabilidade da organização.

Segundo Gil (2001) a pesquisa de clima visa:

- Tornar as ações gerenciais mais eficazes, para melhorar as relações com seus subordinados;
- Integrar os interesses dos empregados aos da empresa, para uma melhor compreensão dos fatores que motivam os mesmos;
- Demonstrar que a empresa está aberta as sugestões dos empregados;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Proporcionar melhor comunicação, dentre outros.

Através desta pesquisa pode-se buscar melhores incentivos tendo em vista a motivação e satisfação dos empregados e consecutivamente maior produtividade. A empresa deve avaliar seu clima de forma contínua, buscando novas informações que podem prejudicar o desempenho dos funcionários, dessa forma possibilitando maior envolvimento por parte deles.

Ainda na tentativa de discutir clima organizacional como vantagem competitiva, Stecca et al. (2011) ressalta que através de uma pesquisa realizada por alunos da Universidade de São Paulo, com o foco de analisar a influência do clima no alcance dos objetivos estratégicos, foi feito um levantamento de informações em

uma cooperativa de crédito da região central do estado do Rio Grande do Sul – Sicredi, foram aplicado questionários a 75 colaboradores para que fossem analisadas questões relativas como percepção dos funcionários encontrada no ambiente de trabalho, quanto à comunicação da empresa, a percepção em relação a reconhecimento e incentivos, comprometimento organizacional, ambiente, motivação dentre outros, onde os resultados apontaram positivos. Pôde-se perceber que a cooperativa conta com empregados comprometidos e que se sentem orgulhosos de trabalharem na instituição, pois há um compartilhamento de objetivos entre empresa e funcionário, o conjunto de princípios e valores organizacionais são praticados, além de que as informações necessárias para o desenvolvimento das funções são repassadas de forma clara e objetiva.

Pode-se destacar também que Ruchinski (2006) em seu artigo relata que a gestão do clima organizacional como estratégia, contribui decisivamente na obtenção de resultados e nos cenários atuais de competitividade. Continua o assunto falando que a equipe de planejamento do Petróleo Brasileiro SA – Petrobras analisa e percebe a importância desse fator para o maior comprometimento e satisfação dos trabalhadores, e para que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e promovam situações de constante melhoria.

Um bom ambiente de trabalho, interatividade entre os indivíduos favorece um clima satisfatório, esses fatores faz com que a organização tenha um corpo funcional diferenciado se diferenciado de seus concorrentes.

Conclusões e recomendações

Os conceitos apresentados de clima organizacional, as organizações e as pessoas, cultura organizacional e motivação, podem ser aplicados a todas as organizações, visto que todas são compostas por pessoas, algumas, no entanto, podem até não terem pessoas em toda a sua extensão física, dados aos fatores tecnológicos do mundo atual, mas de algum modo possuem pessoas para compor sua administração, e com isso estão ligadas diretamente as possíveis conseqüências, de que aspectos humanos têm a capacidade de influenciar ações e

reações que podem gerar resultados bons ou ruins, que são comuns no dia-a-dia empresarial.

O fator humano é o diferencial no mundo competitivo, e é por meio da motivação, da satisfação de cada indivíduo que as empresas procuram buscar pessoas especializadas para estarem inseridas e habituadas nesse acirrado processo de mudança. Para que as organizações tenham sucesso é preciso saber lidar com seu sistema humano, visando o benefício mútuo, tornando o ambiente de trabalho agradável e facilitando a relação entre os empregados e empregadores.

Portanto para a obtenção de resultados, é aceitável a inclusão do clima organizacional como estratégia dominante de competitividade, pois as pessoas têm participação direta nesse processo, podendo resultar a empresa aspectos desafiadores servindo de referência frente ao mercado moderno. Através do clima organizacional as empresas tornam-se mais flexíveis para resolver problemas e receptivas a sugestões de seus empregados, buscando trabalhar de forma integrada para conciliarem seus objetivos. O processo de comunicação se torna mais eficaz, onde as estratégias das empresas são conhecidas e praticadas, as falhas são apontadas de maneira construtiva, para que se possam buscar meios de promover melhorias, dessa forma os empregados são estimulados a exporem suas opiniões sem medo de serem recriminados.

O clima organizacional contribui decisivamente para a busca do comprometimento aos desafios propostos para a força de trabalho, e, também é fundamental para o sucesso das organizações. Portanto, pode-se dizer que a gestão do clima organizacional estabelece como meta a busca da melhoria contínua, onde o mesmo proporciona maior interatividade entre as pessoas que associada ao comprometimento e ao bom ambiente de trabalho pode transformar o processo das atividades menos vulneráveis a falhas, ou seja, mais confiável e rentável, pois a percepção do empregado de sua importância para os resultados da empresa tem relação direta com o clima organizacional.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thomson: 2004.
- RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima organizacional do planejamento estratégico corporativo**: estratégia na obtenção de resultados. Cadernos de pesquisa NPGA, Salvador, v. 3, n. 1, mai./ago. 2006. Disponível em:<
<http://www.cadernosnpga.ufba.br/viewarticle.php?id=92>>. Acesso em 23 out. 2014.
- STECCA, Jaime Peixoto; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; GELATTI, Cristiane Braidá. **O clima organizacional e suas influências no alcance dos objetivos estratégicos**: um estudo realizado na Sicredi Região Centro. In: XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração, out. 2011, São Paulo. Disponível em:<
http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=433>. Acesso em: 23 out. 2014.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

Sites Consultados

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em:< <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 12 dez. 2014.