

# CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE

*ORGANIZATIONAL CLIMATE: PERCEPTIONS AND APPLICABILITY*

Maria Luiza Vechetin BEGNAMI<sup>1</sup>; Adalberto ZORZO<sup>2</sup>.

<sup>1, 2</sup> Centro Universitário Hermínio Ometto (UNIARARAS)

Autor responsável: Maria Luiza Vechetin Begnami. Endereço: Rua Venâncio Padula, n. 201, Jardim Cândida, Araras – SP. CEP: 13603-019. E-mail: [luizabegnami@gmail.com](mailto:luizabegnami@gmail.com).

## RESUMO

A proposta deste trabalho é conhecer por meio da revisão bibliográfica os conceitos de clima organizacional e sua aplicabilidade como instrumento de gestão, refletir sobre as percepções dos colaboradores em relação à organização, com o objetivo de melhorar a qualidade das relações interpessoais, ambientais, no desempenho da produção e serviços e tomada de decisão. No atual contexto da globalização, as organizações sofreram grandes impactos em sua constituição no que se refere ao modo de produção e relações no trabalho. Os desafios são enfrentados por quem trabalha com ela e para ela; por isso, na gestão de pessoas é imprescindível estar atento ao clima e a cultura organizacional. A cultura organizacional se concretiza, pelo comportamento da organização, das relações e valores, que se estabelecem em redes organizadas e formam os referenciais para os comportamentos sociais, em que é possível prever o desempenho individual e coletivo no ambiente organizacional. O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos da cultura da organização. A leitura do clima organizacional se torna um importante instrumento para conhecer e compreender o ambiente interno, a partir do mapeamento de suas necessidades, percepções, aspectos motivacionais, apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas dos colaboradores. Dentro da estrutura organizacional, compete ao setor de RH (Recursos Humanos) a responsabilidade da mensuração, é recomendável que seja compartilhada por profissionais de diferentes áreas de formação e setores. A pesquisa do clima organizacional aplicada, de forma consciente e metódica, torna-se instrumento que assegura consistência nas mudanças, na busca por eficiência, eficácia e qualidade em seus produtos e serviços, podendo ser realizado por diferentes técnicas. Assim,

conclui-se que as pesquisas de clima organizacional, como instrumento de gestão de pessoas representa grande aliada na capacidade de sustentabilidade, e quebra de paradigmas, levando a organização à mudança e inovação.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

The purpose of this work is known through literature review of the concepts of organizational climate and its applicability as a tool of management, reflect on the perceptions of employees towards the organization with the goal of improving the quality of interpersonal relations, environmental performance of production and services and decision-making. In the current context of globalization, organizations have suffered major impacts in its constitution with regard to the mode of production and labor relations. The challenges are faced by those who work with her and for her, so in people management is essential to be aware of the organizational culture and climate. Organizational culture is concretized by the behavior of the organization, relationships and values, which are established in the form organized networks and benchmarks for social behavior, where one can predict the individual and collective performance in the organizational environment. Organizational climate is the indicator of the degree of satisfaction of employees in relation to different aspects of the culture of the organization. Reading the organizational environment becomes an important tool to know and understand the internal environment from the mapping needs, perceptions, motivational aspects, determining the strengths, weaknesses, employee expectations. Within the organizational structure, the responsibility of the HR industry's liability measurement, it is recommended that is shared by professionals from different sectors and

areas of training. The organizational climate research applied consciously and methodically becomes an instrument that ensures consistency in the changes in the search for efficiency, effectiveness and quality in its products and services can be performed by different techniques. Thus, it is concluded that the organizational climate research, as a tool for managing people is greatly in the ability of sustainability, and breaking paradigms, bringing the organization to change and innovation.

**Key words:** Organizational climate, organizational culture, people management.

## INTRODUÇÃO

A importância das organizações dar total apoio aos colaboradores no ambiente de trabalho tem sua origem em 1826, em um discurso proferido pelo irlandês Robert Owen, que enfatizava a necessidade de boas condições de trabalho, educação para a eficiência, qualidade de vida do funcionário e estabelecer um pacto de produtividade em que todos venham a lucrar.

No atual contexto da globalização, as organizações consideradas organismos vivos, sofreram grandes impactos em sua constituição no que se refere ao modo de produção e relações no trabalho. Os desafios são enfrentados por quem trabalha com ela e para ela. A organização é o ambiente onde acontece a integração de seus agentes internos e externos, ao passo em que é construída sua identidade.

Diante de um ambiente instável, lidar com pessoas e suas necessidades é uma tarefa de desafios e passíveis de processos administrativos de gestão. As mudanças afetam as pessoas e organizações em quatro âmbitos: econômico, financeiro, operacionais e psicossociais, transformando-se em uma síndrome interdependentes, em que um é afetado pelo outro, gerando uma crise (XAVIER, 2006).

Para a gestão de pessoas é imprescindível estar atento aos comportamentos das pessoas que trabalham na organização, valorizando os recursos humanos, o clima e a cultura organizacional.

O planejamento organizacional baseado no clima deve considerar a interação nas seguintes variáveis: pessoas, suas capacidades e motivos; as tarefas e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente destas tarefas; o ambiente externo e as exigências que se faz à organização em termos de criatividade, flexibili-

dade, qualidade; o clima organizacional, estilos de liderança da organização (OLIVEIRA, 1996).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo, por meio da revisão bibliográfica, conhecer os conceitos de clima organizacional e sua aplicabilidade como instrumento de gestão, refletir sobre as percepções dos colaboradores em relação à organização com o objetivo de melhorar a qualidade das relações interpessoais, ambientais, no desempenho da produção e serviços e tomada de decisão, entendendo ser este um dos caminhos para se alcançar as metas da empresa e a satisfação dos colaboradores.

Para este fim, o presente trabalho foi organizado em sua primeira seção os conceitos de cultura e sua relação com o clima organizacional com intuito de enfatizar suas relevâncias como condição para uma intervenção organizada capaz de promover mudanças consistentes no ambiente e nos colaboradores da organização.

A segunda seção apresenta explanação do conceito de percepção no sentido comportamental dentro das organizações com vistas a compreender as variáveis e múltiplas possibilidades de sistematização, transformando-as em instrumentos aplicáveis para mensurar e avaliar o clima organizacional.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

A primeira experiência científica para entender as organizações em termos de cultura surgiu no século XX, início da década de 30, em um estudo de Elton Mayo e William Lloyd Warner na empresa *Western Electric Company* nos Estados Unidos, com a intenção de verificar como as culturas dos grupos de trabalho afetam o comportamento e a produtividade do funcionário em seu ambiente de trabalho.

A partir de então, o tema foi despertado de forma mais consistente e crescente sendo de interesse de todos os ramos de atividade humana, inclusive no mundo corporativo. As pesquisas nos conceitos e contextos que vemos hoje iniciaram a partir da segunda metade do século XX e também sofreram variadas interpretações, que foram se refinando na definição e objetivos. Atualmente, a organização na e para a diversidade global é determinada por fatores externos e internos, que influenciam na constituição de sua cultura, como: mercado, situação econômica, composição

econômica, produtiva e social da organização, valores, estilos de vida, formação e orientação profissional entre outros, conforme características específicas da região geográfica.

Estes aspectos formam a identidade e imagem da organização, influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos internos, impacta o cotidiano, nas decisões, atribuições, formas de relacionamento, de recompensa, punição, estilo de liderança, processo de comunicação, maneira de vestir dos funcionários, o estilo arquitetônico da empresa, no ramo da atividade, área de atuação (LUZ, 2003).

A cultura reforça o significado que simboliza a representação social da empresa, exercendo também forte sentido político e de controle. Dessa forma, conceitua o autor Nassar como cultura organizacional:

(...) cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2000, p. 20).

Por isso, toda organização pode ter sua própria cultura definida pela sua filosofia e ideologia, e o padrão pressupostos destas são os valores que irão reger o comportamento organizacional. A cultura é coletiva, compartilhada, surge como prática para resolução dos problemas do cotidiano. Ela se apresenta em níveis diferenciados, em que os externos são visíveis e os internos mais difíceis de serem identificados, podem sofrer alterações ao longo do tempo de acordo com a história, atores e conjuntura das organizações.

Intrínseco à cultura estão os processos: de adaptação externa – sobrevivência no ambiente, a relação de suas metas com os critérios de autoavaliação e correção; de integração interna – refere-se à capacidade de funcionar como grupo e manter sua identidade grupal. Uma vez que estes mecanismos vão se solidificando, tornam-se inquestionáveis e são ensinados aos novos integrantes, estabelecendo como caráter normativo,

de como agir, pensar e perceber o ambiente organizacional.

A cultura organizacional é intangível, mas se tangibiliza por meio do comportamento da organização e das relações e valores, que se estabelecem com as figuras que permeiam a cultura organizacional. Nesse sentido, os valores se estabelecem em redes organizadas e formam os constructos referenciais aceitos para os comportamentos sociais do qual é possível prever reações afetivas e de desempenho individual e coletivo em ambientes organizacionais (CHIAVENATO, 2005).

Existem algumas figuras que sintetizam e reforçam a cultura organizacional, segundo o autor Luz (2003), tais como:

- **Canônes** - representam preceitos eclesiásticos, declaração da missão, valores e visão, regulamentos da empresa;
- **Herói** - figura que inspira a organização e é frequentemente citada pelos funcionários;
- **Valores e Crenças** - influenciam na maneira como as pessoas pensam e agem;
- **Etiqueta** - o que a empresa considera como “bom-tom”, cumprir determinados “gêneros da organização”.

Apresentam-se ainda outras figuras, como: Arautos (aqueles que sabem as novidades antes dos outros), Cabalas (grupos de conchavos, “panelinhas”), Espiões (os que levam informações aos que decidem), Mestres (os que sabem tudo sobre a empresa), Eminências Pardas (os que detêm certo poder informal).

Estes elementos aderentes à cultura organizacional explicitam a razão pelo qual dentro de uma mesma cultura, as pessoas são e têm percepções diferentes em relação à realidade da empresa. Em decorrência da cultura, permeia a complexidade das relações e a existência do clima organizacional.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Os primeiros experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 a 1933, para analisar o clima interno das organizações, já apontavam que a simples atenção para com as condições de trabalho, foram suficientes para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização. As pessoas são os elementos mais importantes dentro das esferas, sociedades, organizações, pois partem delas as iniciativas para as práticas sociais

como também são criadoras dos objetivos, das inovações que almejam qualquer segmento que envolve atividade humana; desta forma, são consideradas recursos dinâmicos, sem os quais o mundo não existiria.

O termo clima foi cunhado por Lewin; Lippitt e White (1939) advindo do vocabulário da psicologia social utilizando conceitos similares como clima social e atmosfera social para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais. Para Lewin (1951), todo comportamento (ação, pensamento, desejo) busca valorização e realização, que demanda mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo.

Com relação às organizações, os primeiros estudos sistemáticos sobre clima organizacional foi realizado por Argyris, a partir da década de 60, no qual permitiu descrever o comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas da organização, levando-as a mudança em suas posturas e estratégias na gestão de pessoas (OLIVEIRA, 1996).

O conceito de clima organizacional abriu novas perspectivas para a gestão de pessoas, ao buscar argumentos e compreensão para o desempenho do trabalho humano através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (OLIVEIRA, 1996).

Uma das saídas para a resolução e compreensão desta percepção, bem como o intuito de alavancar novas ideias para o desenvolvimento da organização, foi o de começar a ouvir os colaboradores com a finalidade de conhecê-los, saber o que pensam em referência as diferentes variáveis que engloba a organização.

Considerando estes aspectos, clima organizacional se define segundo Chiavenato:

Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2006, p. 50).

Para Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Dentro destes conceitos, dos quais se materializa o clima organizacional, estão intrínsecos três elementos fundamentais no sistema organizacional: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Nos preceitos está inculcadas autoridade e os regulamentos implícitos e explícitos que regem a organização; na tecnologia, conjunto de instrumentos, processos e as relações com ambiente que envolvem o trabalho organizacional e como caráter, conjunto das manifestações afetivas-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõe a organização.

A organização necessita dos funcionários em cinco aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação (XAVIER, 2006). Por isso, a percepção coletiva que os funcionários têm da organização por meio das práticas, experimentação, políticas, estrutura, processos e a consequente reação a esta percepção, cria um padrão de comportamento importante na relação entre pessoas e organização, do qual estão engajadas num processo contínuo de ajustamento a diferentes variantes no sentido de satisfazer e equilibrar os interesses individual e organizacional.

Embora as organizações sejam avaliadas pelo seu desempenho quantitativo no mundo mercantil, conhecer a vida íntima organizacional possibilita ter uma visão de sua potencialidade e valor. O valor de uma organização não é medido apenas pelo ativo tangível, mas também pelo intangível, em que reside sua verdadeira riqueza, seu capital humano e intelectual, que proporciona a base e dinâmica, constituindo a mola mestra para a inovação e competitividade nas organizações.

Esta mola propulsora é ativada pela motivação, o engajamento dos funcionários, no ajuste de uma série de variáveis para satisfazer suas necessidades, conforme cita Chiavenato:

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança – as chamadas necessidades vegetativas –, mas envolve também a satisfação das necessidades sociais, de

estima e de auto-realização – as chamadas necessidades superiores (CHIAVENATO, 2006, p.122).

Tais ajustes levam ao equilíbrio emocional e conduz ao clima organizacional favorável, isto é, se origina de um nível de satisfação individual para um nível organizacional. A motivação está intimamente ligada ao clima organizacional e dela se caracteriza o grau de satisfação ou frustração dos funcionários que influencia e é influenciado pelo ambiente interno da organização.

Assim, conforme Chiavenato (2004, p. 63), “motivo é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Ele pode ser originado de fontes externas (ambiente) e internas (processo mental do indivíduo), e se relaciona ao sistema cognitivo da pessoa, podem ser traduzidas na expressão de desejo e receio. A motivação se materializa na busca da realização de uma meta e para isso é necessário despende energias.

A organização passou a ser o foco central na vida dos funcionários, tanto assim que Bittencourt, com muita propriedade, assevera que:

(...) na medida em que a organização passou a ser o agente central para contribuir com o projeto pessoal de vida e felicidade de seus funcionários, o desafio é investir num clima organizacional positivo e sadio, para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam (BITTENCOURT, 2008, p. 136).

Vários fatores interferem no clima organizacional, entre eles: equipe desmotivada, falta de sinergia entre os setores, dificuldade no relacionamento entre liderança e funcionários, falta de objetivos, de espírito de equipe, comunicação deficiente, falha na condução das interfaces dos processos, conflitos pessoais, sistemas de funções gratificadas, grau de satisfação dos funcionários.

Compreender e identificar a cultura e o clima organizacional é relevante para o processo de gestão, pois tanto as estratégias, objetivos, modo de operar e o comportamento das pessoas são influenciados pelos mesmos, que também determina o caminho que a organização deverá seguir.

O clima organizacional pode ser classificado como: bom, prejudicado ou ruim. Bem, quando há predominância de atitudes que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, alegria,

confiança, satisfação, engajamento, comprometimento. O clima prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ânimo dos funcionários, cria tensões, conflitos, desinteresse, resistência manifesta ou passiva, ruído nas comunicações (LUZ, 2003).

Uma das observações a ser analisada em uma organização que passa por um período de clima prejudicado ou ruim é o *turnover*, termo usado para expressar a rotatividade dos funcionários no período de crise, que também se atribui a satisfação/insatisfação dos mesmos em relação à organização.

A história dos tipos de pessoas que a organização atrai e as que ela constrói por meio de seu ambiente, seus processos de trabalho, modalidades de comunicação, os gestores que exercem autoridade compõe também o tipo de clima organizacional.

A relação existente entre clima e cultura organizacional, é que ambos se complementam, mas, apresentam especificidades que determinam o *status quo* da organização. O clima organizacional é um fenômeno temporal, isto é, referencia um dado momento da empresa caracterizado pelo estado de ânimo de seus funcionários, já a cultura é decorrência das práticas exercidas ao longo da história da empresa.

Fatores externos exercem grande influência no clima organizacional e estão ligados às condições socioeconômica, cultural e social dos funcionários além da própria cultura da empresa. Desta forma, ambas estão ligadas à uma relação de causalidade, sendo a cultura a causa e o clima, efeito, consequências. Essas mudanças organizacionais, segundo Chiavenato (1996) se classificam em três paradigmas culturais: o da autocracia, que considera os colaboradores como subordinados destituídos de inteligência, iniciativa e criatividade; do conformismo, os colaboradores se ajustam e aceitam o *status quo*; a do individualismo leva a agir isoladamente, fragmenta as tarefas, causando o confinamento social de colaboradores na organização.

A organização é um sistema cooperativo racional, adesão e cooperação dos funcionários em todas as instâncias dentro de uma organização dependem da clareza em que são comunicados os valores, princípios, normas e objetivos inclusos na cultura e clima organizacional. Para além desta

comunicação, Resende e Benaiter (1997), enfatizam que a disposição dos colaboradores em cooperar está relacionada à concretização de seus objetivos pessoais, ou seja, contribuem à medida que recebem da organização, incentivos e alicientes desejados.

Desta forma se torna mais evidente a necessidade da compreensão do clima organizacional por meio da percepção dos colaboradores. A prática social dos mesmos é que perpetua e harmoniza as relações estabelecidas entre os interesses dos funcionários e o da organização.

### PERCEPÇÕES E APLICABILIDADE

Para se chegar aos conceitos atuais e estudos científicos, o clima organizacional teve em sua evolução três abordagens: 1) ênfase nos atributos organizacionais; 2) ênfase nos atributos organizacionais e às percepções dos membros da organização; 3) ênfase nos atributos e às percepções individuais (CHIAVENATO, 1996).

Para esta última considera a percepção como descrições molares psicológicas em que a pessoa pode admitir para caracterizar as práticas e os processos de um sistema, e atuam como quadros de referência para a obtenção de alguma congruência entre o comportamento e as práticas e processos do sistema, no entanto, se o clima recompensa e sustenta a exibição das diferenças individuais, as pessoas não irão se comportar igualmente (OLIVEIRA, 1996).

Embora o clima organizacional seja abstrato, se manifesta por meio tangíveis que servem de alerta para os gestores de que algo não está bem. Existem alguns indicadores característicos a serem percebidos como: *turnover*, absenteísmo, pichações, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais, queixas no serviço médico.

Percepção conforme guia da American Psychological Association (APA, 2010) se caracteriza por processo ou resultado de se tornar consciente de objetos, relacionamentos e eventos por meio dos sentidos, que inclui atividades como reconhecer, observar e discriminar. Essas atividades permitem que os organismos se organizem e interpretem os estímulos recebidos em conhecimento significativo de acordo com sua

realidade do qual é influenciada por fatores internos e externos.

Em conformidade ao conceito de Lewin (1951) sobre clima organizacional, considera a percepção relacionada à psicologia Gestalt, sua teoria mostra que o comportamento humano individual varia conforme a norma e que essa variação é condicionada pela tensão entre a autopercepção e o ambiente psicológico (espaço vital) onde o indivíduo está inserido (ASHKANASY e PETERSON, 2000).

A leitura do clima organizacional se torna um importante instrumento para conhecer e compreender o ambiente interno a partir do mapeamento de suas necessidades e tem o objetivo avaliar, medir a diferenças das percepções dos funcionários em relação à organização, de retratar os aspectos que configuram o momento motivacional por meio da apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos funcionários. Os resultados servirão de orientação para definição de planos de melhorias para a produtividade e ambiente interno de trabalho (LUZ, 2003).

Conforme citação de Chiavenato (2006, p. 35), os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: "(...) criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização (...)". Das atribuições que lhe são pertinentes, principais compromissos: 1) avaliar/diagnosticar o clima organizacional, a satisfação ou motivação dos funcionários em relação à empresa; 2) constitui por meio da avaliação do clima organizacional, oportunidade para melhorias contínuas no ambiente de trabalho e do próprio negócio; 3) os clientes internos são a razão de ser da empresa; 4) o desempenho do RH afeta a organização e o RH é afetado pela sua motivação, ou seja, Desempenho = Competência x Motivação; 5) as grandes transformações no mercado de produção e as relações de trabalho vêm modificando as atitudes dos funcionários em relação à organização; 6) as grandes fusões vêm misturando culturas, tornando-as conflitantes, degradando o clima organizacional (CHIAVENATO, 2006).

Para a aplicação do processo de gestão do clima organizacional, existem estratégias que trazem de forma concreta sua tensidade e algumas

das mais utilizadas são: contato direto dos gestores com seus subordinados, entrevista de desligamento, entrevista do serviço social com os funcionários, ombudsman, programas de sugestão, sistema de atendimento às queixas e reclamações, reuniões da equipe de Relações Trabalhistas com os funcionários, linha direta com o presidente, café da manhã com presidente/diretor/gerente, pesquisa de clima organizacional.

Conforme citação de Luz (2003), uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa pela escolha e definições operacionais das variáveis desse conceito. A pesquisa do clima organizacional aplicada de forma consciente e metódica se torna instrumento que assegura consistência nas mudanças para as organizações que buscam eficiência, eficácia e qualidade em seus produtos e serviços.

Para Coda (1997), a pesquisa permite identificar a maneira como cada colaborador sente em relação à organização, para se tornar efetiva, deve resultar da decisão política por parte da direção da organização, bem como os objetivos a serem sondados, como serão anunciados e gerenciados.

A avaliação da percepção pode ser realizada por duas formas e por dois níveis de responsabilidade, a primeira se trata da avaliação setorial: a responsabilidade é de cada gestor de setor, onde deverá ouvir cada membro de sua equipe, diagnosticando o grau de motivação de cada um e a necessária intervenção; a segunda, avaliação corporativa ou Institucional: cabe ao setor de RH a competência da avaliação institucional, ouvir os funcionários e assegurar um bom ambiente de trabalho para que os mesmos se sintam satisfeitos na realização de suas atividades.

Dentro da estrutura do setor de RH, compete

ao seu executivo atribuir à responsabilidade, no entanto não é recomendável que seja restrita a um dos funcionários de RH, mas compartilhada por profissionais de diferentes áreas de formação e setores. Esse trabalho também pode ser exercido com a contratação de uma consultoria externa, sendo a grande vantagem: a sua isenção, que eliminaria qualquer tipo de suspeita referente a manipulação das informações, conhecimento especializado, e com a experiência da empresa contratada torna a pesquisa melhor idealizada, conduzida, abrangente e com maior credibilidade.

Segundo Luz (2003), a pesquisa do clima organizacional se torna hoje um importante instrumento para adequação contínua da melhoria do ambiente de trabalho, e pode ser realizada por diferentes técnicas, recomendada na periodicidade a cada dois anos e tem como objetivos específicos:

- Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização;
- Criar canal de comunicação direta entre os colaboradores e a direção da organização, onde possam manifestar suas opiniões com garantia do anonimato;
- Permitir melhoria do clima organizacional onde for constatado o maior grau de insatisfação no ambiente de trabalho;
- Identificar, avaliar e monitorar o impacto das intervenções contempladas na Pesquisa de Clima Organizacional no decorrer do tempo.
- Criar meio, junto aos colaboradores, para o aperfeiçoamento da comunicação.

As organizações procuram de forma geral, saber sobre a percepção dos colaboradores referentes determinadas variantes, como consta na tabela a seguir:

**Tabela 1** Tabela de variantes e avaliação na percepção dos colaboradores

Atividades do trabalho	Avaliação: Adaptação, volume, horário, distribuição, número de funcionários, grau de relevância, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
Salários	Avaliação: Percepção sobre os salários da empresa com os do mercado, equilíbrio entre os cargos do mesmo nível, possibilidades de aumento salarial, viver dignamente, capacitação de atração e retenção de talentos, clareza no plano de cargos e salários.
Benefícios	Avaliação: O quanto atende as necessidades e expectativas, bem como na qualidade da prestação desses serviços.
Integração entre os departamentos	Avaliação: Avalia o grau de relacionamento e cooperação, conflitos entre os departamentos.
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	Avaliação: O grau de satisfação dos gestores, a qualidade da supervisão, capacidade técnica, humana e administrativa, <i>feedback</i> e tratamento dado à equipe.
Comunicação	Avaliação: O grau de satisfação com os canais de comunicação da empresa, o processo de divulgação de fatos relevantes.
Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/realização profissional	Avaliação: Oportunidades de qualificação, desenvolvimento e de atualização.
Progresso profissional	Avaliação: O uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários, promoções.
Relacionamento Interpessoal	Avaliação: Qualidade das relações pessoais entre os funcionários e entre eles e os líderes.
Estabilidade no emprego	Avaliação: Percepção do grau de segurança do emprego, <i>feedback</i> de suas atuações.
Processo Decisório	Avaliação: Opinião sobre a qualidade do processo decisório, agilidade na decisão.
Condições Físicas de trabalho	Avaliação: Qualidade, conforto, recursos alocados para a realização do trabalho.
Participação	Avaliação: Diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa, grau de conhecimento e envolvimento com assuntos da empresa.
Segurança do trabalho	Avaliação: As estratégias de prevenção de acidentes.
Orientação da empresa sobre os resultados	Avaliação: Esforço de orientação para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Avaliação: Grau de rigidez da disciplina praticada.
Imagem da empresa	Avaliação: Como a empresa é percebida no mercado, pelos clientes, fornecedores e comunidade.
Estrutura Organizacional	Avaliação: Adequação da estrutura para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e Responsabilidade Social	Avaliação: O quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades.
Qualidade e satisfação do cliente	Avaliação: Percepção quanto aos compromissos da empresa em relação à qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente.
Reconhecimento	Avaliação: Adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento.
Trabalho de equipe	Avaliação: Estímulos e valorização do trabalho em equipe para solucionar problemas, aprimorar processos.
Fatores motivacionais	Avaliação: Fatores percebidos pelo funcionário como motivadores ou desmotivadores no ambiente de trabalho.
Fatores Desmotivacionais	Procura identificar quais fatores do ambiente são percebidos pelos funcionários como desmotivação.

Fonte: adaptada de Luz (2003).

O sucesso da mensuração depende além da organização da aplicação da técnica, a credibilidade no processo, sigilo e confiança. Após a avaliação, identificação dos problemas e *feedback* aos colaboradores, espera-se que a pesquisa produza ações que de acordo com as possibilidades da organização e esforço de todos atinja os produtos esperados.

Para a compreensão mais refinada sobre o clima organizacional, é necessário considerar as propriedades pelos aspectos conceituais e modelos específicos de pesquisas, para que venham a favorecer a integração e compatibilidade entre as metas individuais e da organização.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual circunstancialidade do mundo mercadológico, em um profundo processo de transição e mudanças, provocado pela globalização, exige das organizações uma contínua mudança interna e busca de inovação para atender a demanda das transformações internas e externas, por meio de recursos que proporcionem uma atuação holística e integrada entre indivíduo e organização.

O capital humano se tornou um patrimônio intangível para as organizações, visto ser a matéria prima para superar de forma criativa e inovadora a competitividade do mercado e todos os conflitos organizacionais. O ativo tangível pode ser comprado, negociado, já a inteligência, as relações e as competências das pessoas é que são responsáveis pelo desempenho e melhoria do clima nas organizações (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma, refletir sobre a cultura e clima organizacional como fatores que influenciam no desenvolvimento das organizações e compreendem em adotar instrumentos e metodologias que sirvam de canal de comunicação, escuta e captura das percepções dos colaboradores em relação às determinadas variantes em determinados momentos da organização.

As organizações devem optar por formas que melhor representam sua capacidade, sustentabilidade e *feedback* aos colaboradores, pois os resultados mensurados precisam ser revertidos para a quebra de paradigmas, levando-os à mudança e inovação.

Este trabalho não se esgota nas considerações apontadas, visto que na atual rotatividade em que vivemos, num fluxo cada vez mais veloz de

informações, estas influenciam nas esferas internas e externas, e exigem das organizações e de seus colaboradores contínua reflexão e mudanças de estratégias e modo de produção. Nesse contexto, a gestão organizacional deve conter como parte de sua estratégia o acompanhamento das percepções de seus colaboradores, que contribuem para as transformações da cultural e do clima, que, entre outras metas, a organização seja receptiva às mudanças, desaprenda o passado e reinvente o futuro.

### REFERÊNCIAS

- APA. **Encyclopedia of Psychology**. United States: American Psychological Association, 2010.
- ASHKANASY, M. W. C. P. M.; PETERSON, M. F. **Handbook of organization culture and climate**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- BITTENCOURT, D. F. de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**: livro didático; design instrucional. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1951.

LEWIN, K; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 1939.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em**

**Instituições de Ensino Superior**. 1996. Tese (Doutorado em Administração Escolar) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RESENDE, E.; BENAÏTER, P. R. **Gestão de clima organizacional**: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas. São Paulo: Ênio Resende & Associados, 1997.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.