



CLIMA ORGANIZACIONAL: UM BREVE ESTUDO

Paula Hidalgo Zaniboni Zuccoli¹

Narciso Américo Franzin²

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo verificar o clima organizacional em uma empresa denominada Cooperativa Agrícola Regional de Produtores de Cana (COOPCANA), quanto à valorização de seu capital humano e à motivação humana. Como metodologia aplicamos um questionário aos funcionários de diversos setores. Observamos que a integração entre eles e a empresa é fundamental. A melhor maneira de obter sucesso é eles interagirem bem entre si, com o que a empresa estará valorizando seu principal capital, o humano. Como resultado, observamos que o clima organizacional é percebido pelos funcionários como adequado às suas expectativas, mas eles se sentem excluídos do processo de tomada de decisão da empresa. Não há sequer comunicação sobre o motivo das decisões que ela toma. Para que uma empresa consiga manter um bom clima organizacional é necessário haver uma comunicação eficaz entre todos os funcionários, para que estes não se sintam desmotivados. Para satisfação geral, eles têm interesse em estar informados sobre assuntos gerais da empresa, para que possam perceber sua real importância no desenvolvimento desta, e não passem a sentir-se desmotivados no desempenho de suas funções. Com isso podem manter o bom clima de trabalho e contribuir não só para o sucesso da empresa, mas também para seu sucesso pessoal. Atualmente, a preocupação de gerentes e supervisores deveria residir no diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional; motivação humana; pesquisa e solução.

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: A BRIEF STUDY

ABSTRACT: This article has the objective to verify the organizational environment in a Regional Agricultural Cooperative of Sugar Cane Producers (COOPCANA), as to value its human capital and human motivation. The methodology applied involved a questionnaire given to the workers in the different sectors of the company. It was observed that the integration between them and the company is fundamental. As a result, it was observed that the organizational environment is perceived by the workers as being adequate to their expectations, but at the same time they feel excluded from the company's decision taking process, since there is no communication on the reasons for the decisions taken. So that a company may be able to keep a good organizational environment, it is necessary efficient communication among all workers, so they do not feel left out and de-motivated. For the general satisfaction, the workers do have an interest in being informed about general aspects matters of the company, so that they can perceive their real importance in its development and do not become de-motivated to pursue their responsibilities. With that, they can keep a good working environment in the company and can contribute for the success of the company as well as their own personal success. Nowadays, managers and supervisors concerns should be placed on the adequate diagnosis of the actual motivations of those they work with.

KEYWORDS: Organizational Atmosphere; Human Motivation; Research and Solution.

¹ Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário de Maringá - CESUMAR

² Orientador e Docente do Curso de Administração do Centro Universitário de Maringá - CESUMAR



1. INTRODUÇÃO

Não somente no Brasil, mas no mundo todo, a palavra-chave para manter-se no mercado é inovação constante, para a sobrevivência e progresso. Isto não se pode negar, e é o que fazem as empresas, principalmente as que querem sobreviver neste mundo globalizado.

Vivendo num mundo globalizado, as empresas devem procurar superar as dificuldades internas e externas e também ter percepção de como as concorrentes podem afetá-las, e com isso evitar o fracasso.

O estudo sobre clima organizacional é útil numa empresa, podendo satisfazer não somente a ela, mas também aos empregados da organização, que necessitam de bons estímulos para produzir. Identificar o interesse humano e organizacional é fundamental para o progresso de qualquer organização.

A elaboração de uma pesquisa sobre clima organizacional e motivação humana deverá estar ligada à satisfação entre os funcionários e aos resultados de melhoria. É necessário que este projeto seja realizado de forma clara, voltado para a necessidade contínua de evolução da empresa e das pessoas que nela estão inseridas.

A dificuldade de relacionamento entre "autoridades da empresa" e subordinados é real na maioria das organizações empresariais, prejudicando os resultados finais aos quais a organização deseja chegar, à medida que prejudica o modo como o funcionário desejaria ser tratado, pois os lucros e os resultados das empresas dependem da participação dos funcionários.

A preocupação da empresa está voltada exclusivamente a seu lucro e progresso, mas ela se esquece de que estes resultados dependem exclusivamente do seu capital humano. O clima organizacional, juntamente com a motivação humana, resolverá muitos problemas. O mundo globalizado e a competitividade nos obrigam a ser criativos e procurar soluções ágeis e eficazes para os problemas, reduzindo ao mínimo o prejuízo.

Qualquer empresa que realize um estudo de clima organizacional tem como tendência atingir com certeza o sucesso almejado. Empresas onde o funcionário pode expressar-se em assuntos que dizem respeito à realização dos serviços da empresa produzem com satisfação; e mais, a empresa que aplica estudo de clima organizacional impulsiona seu crescimento empresarial.

Os trabalhos que envolvem clima organizacional identificam quais os fatores que afetam positiva e negativamente a motivação das pessoas inseridas na empresa. Para Luz (1996, p. 5), "o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto são, atributos específicos de uma organização...".

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. O QUE É CLIMA ORGANIZACIONAL

A preocupação com o clima organizacional pode-se dizer que se iniciou após a Segunda Guerra Mundial, durante o movimento ou escolas de relações humanas. A motivação consistia tão-so-

mente em atender às necessidades, que se resumiam em salário - com aumento de tarefas -, competitividade e aumento do processo produtivo. Os recursos humanos ganharam importância no processo produtivo.

Atualmente, o clima organizacional é muito importante para os empresários que desejem vantagem competitiva para suas organizações, por isso é fundamental o seu conhecimento. Sua avaliação revela a predisposição ou não de seus funcionários. O clima organizacional "retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho" (LUZ, 1996, p.1).

Para estar ajustado ao ambiente de uma organização, o elemento necessita satisfazer não somente as suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também a satisfação de pertencer a um grupo social, de estima e de auto-realização. A frustração dessas necessidades conduz a problemas de ajustamento. Sendo que a satisfação dessas necessidades superiores dependem muito de outras pessoas, principalmente daquelas que encontram em posição de autoridade, tornando-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas. (CHIAVENATO, 2000, p.77-78).

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerenciais ou percepções dos empregados em relação a seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não tem a mesma percepção), o Clima Organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. D.J. Champion, Sociologia das organizações (LUZ, 1996, p.5).

O clima organizacional está ligado intimamente à motivação humana. Quando há elevada motivação há mais satisfação, animação, interesse, colaboração, etc...; mas quando há baixa motivação entre as pessoas, seja por frustração seja pela não-satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por depressão, ansiedade, desinteresse, apatia, etc.

As mudanças provocadas pelo avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a globalização e a abertura dos mercados têm levado os gestores a repensar as estratégias de recursos humanos.

A administração de recursos humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos empregados (LUZ, 1996, p.11).

A administração de recursos humanos pode ser definida como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesse da mão-de-obra e dos donos do capital, visa proporcionar a empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (AQUINO apud LUZ, 1996, p.11).

Atualmente, a grande preocupação de gerentes e supervisores reside no diagnóstico adequado das reais motivações daqueles com quem trabalham. (BERGAMINE apud LUZ, 1996, p. 12).

Se a motivação está ligada a recursos humanos, o gestor tem o dever de diagnosticar o clima organizacional, para verificar se este lhe está facilitando atingir sua meta.

Segundo Chiavenato (2000), o conceito de clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para satisfazer suas necessidades, o ser humano deve estar em interação com os demais. Determinados objetivos não podem ser tratados isoladamente, por isso diretores e funcionários precisam trabalhar juntos, para satisfazer tanto suas próprias necessidades como as da empresa.

A percepção do clima depende da sensibilidade dos membros da organização, podendo o clima parecer positivo, satisfatório ou desejável para um membro da empresa e apresentar-se como negativo, insatisfatório ou indesejável para outros.

A era do conhecimento, a globalização e a acirrada competitividade do mercado estão mudando o perfil dos profissionais hoje atuantes. Neste novo cenário se sobrepõem requisitos de conhecimentos, habilidades e atitudes que se enquadram em organizações que vêm buscando cada vez mais, mediante a terceirização de seus produtos e serviços, aumentar sua produtividade e reduzir seus custos, daí a importância do clima organizacional nas empresas. Tais fatos têm ocasionado muitas demissões, insegurança e insatisfação por parte dos colaboradores, que não se sentem motivados a trabalhar, por diversos problemas com que se deparam nas próprias empresas. Muitas destas não se dão conta do clima de trabalho que estão proporcionando, o qual influi diretamente na produtividade, no comprometimento dos colaboradores com a organização, na qualidade de vida dos funcionários, na sua satisfação e principalmente na sua motivação. A maioria das empresas, através de seus gestores, analisa indicadores de queda de produtividade, faturamento, oferta e demanda e custo/benefício ante as expectativas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Tais indicadores demonstram claramente a necessidade de analisar alguns aspectos de ordem administrativa de forma mais estratégica, utilizando ferramentas que apontem fatos que realmente influenciam a obtenção destes resultados.

2.2. COMO SE MANIFESTA O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima não se manifesta apenas na realização ou omissão de um trabalho. Ele é sentido no ar. Tanto quanto os atos, as expressões dos funcionários revelam, às vezes de forma inequívoca, o clima da empresa, especialmente quando ele

está muito bom ou quando está muito ruim.

São vários os indicadores de clima: o envolvimento das pessoas com seus trabalhos; o seu médio de permanência nas organizações; o absenteísmo; a qualidade e eficiência dos trabalhos realizados; os rumores; a participação nos eventos promovidos pela empresa; as greves; a apatia; a integração; o turn-over; os conflitos; o entusiasmo; a cooperação entre indivíduos ou grupos, e entre outros. (LUZ, 1996, p.17).

Segundo Souza (apud LUZ, 1996, p.17), o clima é resultante de variáveis culturais, e quando essas variáveis são alteradas surge a alteração do clima.

Categorias conceituais constitutivas das definições de Cultura organizacional e clima organizacional

CONSTRUTO	CATEGORIAS CONCEITUAIS
Clima Organizacional	Organização, Membros, Percepção, Característica, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência e Práticas.
Cultura Organizacional	Membros, Compartilhar, Valores, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposição, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão.

Nota: O negrito mostra as categorias comuns a ambos os conceitos.

Fonte: Verbeke, Volverine & Hessels (1998).

2.4. A PESQUISA DE CLIMA COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

Para identificar o que pode estar influenciando o desempenho e a motivação de seus colaboradores, as empresas podem utilizar uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional é um método que analisa o ambiente organizacional para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação, comprometimento dos colaboradores com a organização, bem como seus conflitos, com a intenção de promover soluções e mudanças que contribuam para a organização obter os resultados planejados.

A pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (1996, p.41) "... é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las". Através desta pesquisa e apuração dos resultados, a empresa pode conhecer o que os colaboradores pensam, avaliar

o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos níveis hierárquicos, identificar seus pontos fortes, deficiências, expectativas, aspirações, conflitos, problemas atuais e potenciais que possam estar se refletindo nas relações de trabalho; e a partir disso, promover mudanças ou criar soluções que tornem este clima adequado, fazendo com que seus funcionários desempenhem seus papéis de maneira que todos saiam satisfeitos. Isto se refletirá no processo de melhoria da qualidade do trabalho e no crescimento da empresa.

2.5. POR QUE AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL

O relacionamento no trabalho tem sido melhorado, motivado, motivado principalmente pela consolidação do processo democrático, maior participação dos empregados na gestão da empresa, num crescente comprometimento destes com os objetivos da organização. Desta maneira, conhecer o clima organizacional é atuar em mecanismos que possam melhorá-lo, é tão importante quanto debater questões como flexibilidade das relações entre empregados e empregadores, a remuneração variável e a geração de empregos.

A relação do homem com o trabalho nunca esteve como agora em crescente mudança. As relações no ambiente de trabalho exigem constante evolução, atualmente requeridas pelos próprios funcionários, como uma forma de deixar menos monótona a rotina laborial e ter uma participação mais participativa nas empresas e na discussão e solução de problemas que lhes dizem respeito.

Muita organização tem buscado na gestão participativa e na qualidade total de uma vantagem competitiva para seus negócios. Todavia, esses novos modelos de gestão exigem uma auto sustentação e um elevado grau de comprometimento para com suas empresas.

Essa é uma questão presente nos discursos e na literatura especializada dos profissionais que atuam na área de recursos humanos. Por isso é fundamental conhecer e administrar o clima organizacional. Ele retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e aponta a predisposição para apoiar a implantação e manutenção dessas novas filosofias gerenciais. (LUZ, 1996, p. 14-15).

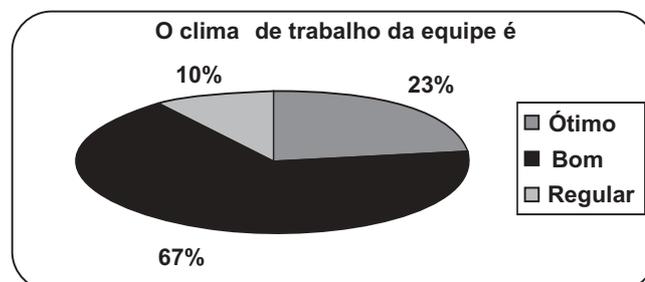
Deve-se avaliar o clima organizacional para que a empresa esteja sempre sabendo os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa o comportamento e a ação de seus funcionários. No mundo competitivo e de mudanças em que vivemos, a empresa deve estar atenta com o que o mercado estabelece, daí a grande razão de desenvolver, de forma constante, a pesquisa e avaliação de clima organizacional, bem como desenvolver a aplicação das ferramentas administrativas necessárias para que a empresa permaneça no mercado.

CONCLUSÃO

Estimular o ser humano em sua capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se gratificado e realizado, gera um círculo

virtuoso de motivação, e é essa habilidade de liderança dos gerentes, aliada à sua perspicácia no fornecimento de treinamento e reciclagem adequados, que determinará quanto a empresa irá se destacar nos próximos anos, em um futuro breve.

No que se refere ao clima de trabalho, ele é percebido como satisfatório pelos funcionários, como representa o gráfico abaixo:

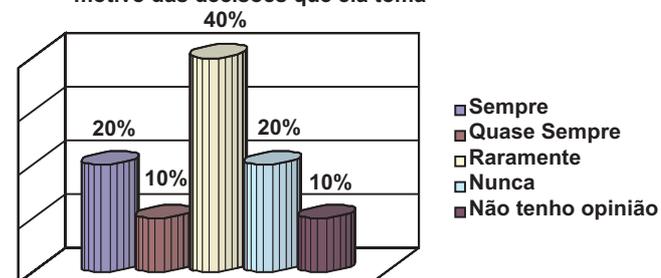


Como se pode ver, 90% dos colaboradores estão satisfeitos com o clima de trabalho da empresa e apenas 10% o consideram regular. Nenhum funcionário apontou o indicativo de ruim, opção esta que também constava nas respostas.

Não obstante, percebemos que existe uma contradição quanto ao bom clima de trabalho apontado anteriormente. A empresa apresenta problemas que poderiam ser minorados, principalmente na área de comunicação dos motivos das decisões.

Podemos observar conforme gráfico abaixo:

A empresa explica adequadamente aos funcionários o motivo das decisões que ela toma



O gráfico nos mostra que 30% estão sendo informados dos motivos das decisões tomadas pela empresa, 40% raramente tomam conhecimento e os restantes 30% não são informados.

As empresas, através de seus gestores, analisam indicadores de queda de produtividade, faturamento, oferta e demanda, custo e benefício atrelados às expectativas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Tais indicadores demonstram claramente a necessidade de se analisarem alguns aspectos de ordem administrativa de forma mais estratégica, utilizando ferramentas que apontem fatos que realmente influem na obtenção destes resultados. Os superiores/chefes devem mostrar interesse pelos funcionários.

Em qualquer ação a ser desenvolvida é preciso mostrar a todos os colaboradores da empresa a real importância de conhecerem a razão de seu trabalho, caso contrário não há como desenvolver os sentimentos de orgulho e satisfação em trabalhar nela e promover iniciativas de melhoria no ambiente de trabalho.

A pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (1996, p.41)

“... é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las”.

De acordo com Xavier (1986), os resultados desse tipo de pesquisa permitem apenas inferências gerais de caráter exploratório, pois o perfil do clima organizacional é elaborado por meio de interpretações individuais, que são, evidentemente, particulares, seja pela inferência de características pessoais, seja por outros fatores.

O clima organizacional, para Champion, é a percepção dos empregados em relação a seu ambiente de trabalho. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, os atributos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para que se tenha uma melhora em relação aos problemas de falta de explicação aos funcionários quanto ao motivo das decisões que a empresa toma, é necessário verificar tanto o trabalho quanto os trabalhadores. Estes devem interagir uns com os outros, para satisfazer as necessidades. Para os objetivos serem alcançados eles não podem trabalhar separadamente, mas precisam estar juntos, para satisfazer as necessidades tanto da empresa como dos funcionários.

Os funcionários têm interesse em estar informados sobre assuntos gerais. Assim eles perceberão sua real importância para o desenvolvimento da empresa e não se sentirão desmotivados no desempenho de suas funções. Com isso podem manter o bom clima de trabalho que se vem percebendo na empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de empresas (ERA)**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

VERBEKE, W.; VOLVERING, M.; HESSELS, M. Exploring the Conceptual expansions with the Field of Organization Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. **Jornal of Management Studies**, v.35, n. 3, p. 303– 329. 1998.

XAVIER, O. **Clima Organizacional na Pesquisa Agropecuária: Percepção e Aspiração**, v. 21, n.4, p. 33-48, out./dez. 1986.