

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE:  
VALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS**

Raquel Lima de C. Gervazio  
Ricardo R. Gervazio  
Egeslaine de Nez

**RESUMO:**

Este artigo apresenta e discute conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão da importância do clima organizacional para as organizações. Inicialmente, são tratados os conceitos de clima e cultura organizacional, além de traçar as diferenças entre gestão de pessoas e recursos humanos. A seguir, o artigo aborda o tema fator humano nas organizações, entre os quais aborda do comportamento humano nas organizações. Os estudos demonstram que o clima organizacional passa a ser valorizado pelas organizações que estão a cada dia se conscientizando da sua importância, deixando de lado uma visão de produtividade e do lucro e substituindo-a para a valorização das pessoas no contexto organizacional. Isso é extremamente importante para uma nova visão dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais modernas na Gestão de Pessoas. A metodologia utilizada neste artigo é a pesquisa bibliográfica, levantando informações sobre as temáticas analisadas. Considera-se, finalmente que há uma forte tendência por parte das organizações na valorização e humanização das relações profissionais em suas atividades.

**PALAVRAS CHAVE:**

Clima organizacional, cultura organizacional, indivíduo, organização.

**ABSTRACT:**

This article presents and discusses concepts and approaches that contribute to the understanding of the importance of organizational climate for organizations. Initially, we treated the concepts of organizational culture and climate, besides outlining the differences between personnel management and human resources. Next, the article discusses the human factor in organizations, among which addresses human behavior in organizations. Studies show that organizational climate becomes valued by organizations that are every day becoming aware of its importance, leaving aside a vision of productivity and profit and substituting it for the appreciation of the people in the organizational context. This is extremely important for a new vision of the internal processes in relation to innovation and change, the formation of modern organizational values and beliefs in Personnel Management. The methodology used in this article is the literature, raising about the issues analyzed. It is, finally there is a strong tendency on the part of organizations in enhancing and humanizing relations professionals in their activities

**KEYWORDS:**

Organizational climate, organizational culture, individual, organization.

## **INTRODUÇÃO**

Com a globalização e com o mercado cada vez mais competitivo as organizações estão utilizando-se de estratégias internas como a modernização dos modelos de políticas de Gestão dos Recursos Humanos, para buscar melhores resultados no mercado. No cenário atual, a Gestão de Pessoas das organizações volta-se invariavelmente para uma melhoria no seu Clima Organizacional. Pois muitas empresas estão se conscientizando da necessidade de valorização e desenvolvimento do capital intelectual humano, tornando as pessoas um dos elementos mais importantes em uma organização.

Dentro das organizações são as pessoas que criam os objetivos, as inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas da perspectiva de uma organização, as pessoas são os seus recursos. Não são recursos inanimados, tais como terra e capital; ao invés disto, são recursos dinâmicos. Sem eles, as organizações não existem.

De acordo com Levering (1998), é preciso ter algo mais, e este algo mais consiste em proporcionar às pessoas um ambiente de trabalho de confiança, em que a credibilidade, o respeito e a justiça estimulem e motivem as pessoas a produzir mais e melhor.

Há inúmeros exemplos de ganhos com um bom clima organizacional, a partir do refinamento da mão-de-obra, porém, segundo explica Xavier (2001), a produtividade de um trabalhador não está relacionada só com sua capacidade técnica ou esforço. Fatores como tecnologia, ambiente econômico e situação social do país têm importância fundamental na avaliação da produtividade.

Outros fatores fundamentais para o estudo do clima organizacional é a cultura e o clima organizacional, que estão ligados em diversos aspectos. No entanto, enquanto a cultura organizacional influencia na formulação de missão, estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, já o clima organizacional, possibilita descrever o comportamento organizacional, enquanto identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais.

## **1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Em um cenário caracterizado pela globalização, competitividade e qualidade, um desafio a ser superado pelos gestores da Administração é a investigação científica do clima organizacional, esta variável pode ser definida como um conjunto de atributos mensuráveis da organização, que é percebido pelos seus membros e influencia seu comportamento.

Pode-se dizer que o clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação e motivação de seus participantes. Refere-se aos aspectos motivacionais do

ambiente organizacional. O clima é favorável quando proporciona satisfação das necessidades individuais dos colaboradores.

Para Werther (1993) clima organizacional é o que o ambiente tem de favorável ou desfavorável para as pessoas em uma organização. Já para Souza (1978) é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranqüilidade e confiança.

Segundo Coda (1997) 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.

Conforme Luz (1996) é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Desde a década de 60, quando começaram a aparecer os primeiros estudos sobre clima organizacional em empresas americanas, foram várias as correlações já feitas entre clima e outras áreas críticas das empresas, como liderança, motivação, desempenho e cultura organizacional, por exemplo. Esta diversidade na forma de abordagem fez com que o assunto passasse a ser tratado como sinônimo de cultura organizacional, de atmosfera ambiental, de psicoestrutura organizacional ou de personalidade da organização. Chiavenato (1993, p. 50) afirma que o clima organizacional:

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.

Como se observa, mesmo havendo uma possível convergência de que o clima é uma das ferramentas de extrema importância para uma organização, com importantes implicações para a empresa, diversos estudiosos têm dado ao assunto abordagens diversas, gerando várias correntes conceituais sobre o tema.

Contudo, pode-se dizer que o clima organizacional é um reflexo decorrente do ambiente organizacional, visto pela ótica de seus membros num determinado período de

tempo. Esta realidade percebida e/ou experimentada influencia o comportamento das pessoas envolvidas, provocando nas mesmas, diferentes tipos de motivações, desempenhos e satisfações, afetando a qualidade e a produtividade dos produtos e/ou serviços da empresa e, conseqüentemente, a eficácia organizacional.

Dentre os vários fatores que integram o sucesso de uma organização, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. A percepção do trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional. O gestor deve informar e retro-alimentar o processo informativo e cultural da organização valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe.

Luz (2003, p. 13) também ratifica a importância das pessoas na obtenção de resultados, pois há necessidade de promover a “sinergia para a melhoria dos processos de produção. O desenvolvimento é diretamente dependente do grau de compreensão da relevância e importância do papel das pessoas nos processos tático-operacionais”.

Daí a seriedade da educação ênfase para o treinamento continuado e do envolvimento das pessoas nas decisões e formulações estratégicas pertinentes aos cargos funções e níveis de competências praticadas. Tais providências permitem ouvir e considerar suas intervenções, compartilhando decisões e responsabilidades, considerando a importância e levando em conta ponderações e críticas construtivas e contributivas para as instituições em respeito às suas diversidades e dinâmica funcional.

O comprometimento aos desafios propostos para a força de trabalho é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O clima organizacional contribui decisivamente para a busca e a internalização do comprometimento. Lucena (2004, p. 46) define comprometimento como o “Resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo, ou seja, as vantagens usufruídas foram altamente compensadoras”.

A interatividade entre as pessoas, associada ao bom ambiente de trabalho e comprometimento das pessoas na organização pode transformar o processo menos vulnerável

a falhas humanas e indisciplinas operacionais, tornando-o assim mais confiável e, provavelmente, mais rentável, dando um suporte efetivo ao resultado operacional e financeiro do negócio.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional de uma empresa manifesta-se por meio da resistência à mudança, resistência essa conseqüente dos valores, crenças, mitos e tabus que se encontram enraizados em cada organização, manifestando-se também pelos padrões de comportamento ou estilo assumido pelos funcionários, os quais incentivam novos colegas a seguirem. Motta (1997, p. 28) explica que “cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes.”

Schein (1987, p. 26) esclarece que “culturas, são formadas por pressupostos básicos, artefatos visíveis e outros conjuntos simbólicos”. E para Las Casas (1999, p. 96): “é o comportamento, o complexo de padrões de comportamento, de crenças, das instituições e outros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade”.

Em definição a cultura organizacional Gasparetto (2008, p. 18) indica que está diretamente ligada ao clima, pois “o colaborador recebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes”. Dessa forma, o indivíduo que esteja inserindo-se na organização pode receber tais imposições da organização de forma positiva ou negativa, pois trás consigo uma carga de informações as quais advêm de gerações passadas, de amigos e/ou diferentes grupos.

Motta (1997, p. 276) a caracteriza como: “o conjunto de valores e crenças influenciam o comportamento do indivíduo diante sua família, de seu trabalho e de sua organização”. Como se pode perceber, as concepções dos autores acima nomeadas seguem sempre a mesma linha de pensamento, o que pressupões ser aceita pela sociedade empresarial.

Cada participante do grupo organizacional influencia e participa ativamente na formação da cultura de uma empresa conforme explica Schein (1987, p. 275):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidos e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Do mesmo modo que cada indivíduo tem suas concepções e valores, de uma empresa para outra se tem também variações em comportamento de atitudes, independente de padrões pré-estabelecidos. Como esclarece Thompson Junior e Strickland (2002, p. 379):

Cada empresa tem a sua cultura organizacional própria, sua filosofia e princípios de negócio, sua maneira de abordar os problemas e tomar decisões, seus padrões próprios de “como fazemos as coisas por aqui”, seus tabus, seus “nãos” políticos, seu próprio repertório de histórias que são contadas repetidamente para ilustrar os valores da empresa e seu significado. Estas crenças, comportamentos e pensamentos arraigados, padrões de pensamento, práticas comerciais e personalidade definem a cultura de uma organização.

Thompson Junior e Strickland ainda complementam que (2002, p. 382):

Quando a cultura da empresa não está sincronizada com o que é necessário para o sucesso estratégico, a cultura precisa ser mudada tão rapidamente quanto possível; quanto mais entrenchada for a cultura, maior a dificuldade de implementação de estratégias novas ou diferentes. Um conflito de cultura de estratégia grande e prolongado enfraquece e pode até mesmo derrotar os esforços gerenciais para fazer a estratégia funcionar conforme o planejado.

A partir desse pensamento entende-se que a cultura deve ser individualmente entendida para que se obtenha sucesso organizacional, pois a cultura constitui o modo de pensar e agir que é exigido de uma organização, e cada uma constitui seu universo próprio.

### **3 COMPORTAMENTO E RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

A dinâmica e a estrutura organizacional inserem-se numa relação de reciprocidade e ambigüidade, que são preenchidas por posições ora determinadas, ora espontâneas pelos membros que dela fazem parte. Os limites de cada papel dentro da organização são definidos e estabelecidos de modo que cada trabalhador, dentro de seu contexto, tenha responsabilidade profissional (KANAANE, 1999).

As relações de poder e autoridade refletem as posições ocupadas pelo indivíduo no contexto organizacional, essas posições denotam e refletem os graus de influência e realizações dos respectivos indivíduos.

Chiavenato (2003, p. 121) descreve as características presentes no comportamento das pessoas, sendo:

- O homem pró-ativo: O comportamento é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para alcance de seus objetivos seja no trabalho ou para ele.
- O homem é social: Sua participação nas organizações é importante, pois, conduz o envolvimento de outras pessoas nas organizações.
- O homem tem diferentes necessidades: Onde em fatos pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.
- O homem percebe e avalia: A experiência com seu ambiente é um processo ativo porque seleccione os dados dos diferentes aspectos do ambiente, e avalia aquilo que está experimentando e cria seus valores/necessidades.
- O homem pensa e escolhe: Propositadamente é pró-ativo, e cognitivamente ativo e pode ser analisado em termos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta, e para alcançar seus objetivos.

- O homem tem limitada capacidade de resposta: A capacidade de resposta é a função das aptidões e da aprendizagem. Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a severas limitações.

Consegue-se criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que direcione seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, respectivamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

Como explica Kanaane (1999, p. 40):

As organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar, efetivamente, do negócio da empresa, recebendo informações e colaborando na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais.

Kanaane (1999, p. 82) ainda comenta que: “Os conceitos de atitude e de comportamento são erroneamente considerados sinônimos, são empregados para caracterizar reações de indivíduos e de grupos, mesmo que possam refletir posições é a reação e atitude é tendência à reação”.

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão relacionadas com a percepção, personalidade, aprendizagem e motivação, embora se aceite que as atitudes são partes intrínsecas da personalidade de cada pessoa, existem algumas teorias que tentam explicar a formação e a mudança de atitudes. De acordo com Chiavenato (2004, p. 219) “a modificação das atitudes depende das mudanças dessas crenças ou sentimentos”, onde o inter-relacionamento das pessoas afeta e altera uns aos outros.

Para Kanaane (1999), as pessoas tendem a conceber as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho. Isto se reflete nas atitudes e percepções acerca do trabalho, com influências diretas no desempenho profissional. A percepção atua como um mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário nas diversas condições organizacionais.

Assim,

Tanto a atitude, como o comportamento dos funcionários, estão sob o controle das relações socialmente estabelecidas em dado contexto organizacional, contexto esse que reúne valores e sistemas de comunicação que interferem efetivamente no comportamento dos membros pertencentes ao mesmo. Daí a importância do estudo e compreensão do desempenho dos papéis profissionais (KANAANE, 1999, p. 88).

Por outro lado, Gleitman (2003), afirma que as atitudes predizem freqüentemente o comportamento, e salienta ainda que as pessoas procuram comportar-se de modo mais consistente com as suas atitudes fortes do que com as atitudes consideradas fracas.

#### **4 FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

Com o mercado mundial cada vez mais competitivo as organizações estão utilizando-se de estratégias internas e externas para expansão dos negócios e na busca de melhores resultados. A gestão de recursos humanos passou a ser uma estratégia no Brasil a partir do início da década de 90 e está também associado a fatores de transformação da sociedade e, conseqüentemente, do contexto onde se inserem as organizações, podendo ser citados a abertura da economia, inovações tecnológicas, processo de globalização. E as empresas brasileiras estão enfrentando exigências de melhorias em termos de qualidade e produtividade a fim de assegurar sua posição nesse mercado (PAIM, 1999).

O modelo ‘Tradicional’ de políticas de gestão de Recursos Humanos está sendo alterado, Paim (1999) realça que já não corresponde às necessidades organizacionais atuais tendo em vista sua burocratização e demonstra-se pouco eficaz.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro das organizações. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Na atualidade o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A Gestão de Pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

Conscientes da necessidade de mudanças e em busca de melhores resultados, segundo Gomes (1999), as empresas vêm oferecendo aos seus colaboradores sistemas de remuneração modernos, possibilidades reais de crescimento na carreira e treinamentos benéficos úteis e, sobretudo adequados, clareza e abertura nos seus processos de comunicação interna, segurança e confiança na gestão; além de estimular o orgulho do trabalho e da empresa, camaradagem no ambiente organizacional, inovação no sistema de trabalho e, de modo geral,

proporcionar um ambiente com o qual as pessoas se sentem mais livres, sem aquela sensação de servidão que deprime o clima organizacional de tantas empresas.

Para Chiavenato (1999) as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho absorve considerável tempo de vida e esforço das pessoas que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

As organizações também dependem direta e inevitavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra, trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios pra ambas as partes.

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

Em algumas organizações os processos de manutenção de pessoas são deficientes, pois são baseados na padronização e características individuais. Ainda utilizam o modelo de ordem e obediência cega, com ênfase na disciplina rígida por meio das regras. Mas em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, dão ênfase à liberdade e à autonomia das pessoas, bem como privilegiam a diferenciação e a diversidade, baseando-se nas diferenças individuais. A vida organizacional é estruturada de forma a propiciar condições para a auto-realização e a satisfação das pessoas.

Chiavenato (2002, p. 73) grifa que: “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e fazê-las operar e funcionar”. Pode-se verificar que já existe grande mudança por parte das organizações no que diz respeito à percepção da importância e relevância da manutenção do capital intelectual interno, gerando cada vez mais resultados positivos para a organização.

## 5 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Kahale (2003), uma premissa básica deve ser considerada: ninguém motiva outra pessoa. Cada pessoa se motiva por razões diferentes. Fator fundamental para as organizações é que as razões de motivação devem estar diretamente ligadas à cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção e no desligamento do colaborador da empresa. Algumas dimensões-chave são consideradas como impactantes sobre a motivação:

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

- Reconhecimento financeiro: A questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário (KAHALE, 2003).

A satisfação no trabalho também é um fator muito relevante no clima organizacional e segundo Spector (2002), apesar das pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, não quer dizer que estão felizes em todos os seus aspectos. A satisfação é composta por diversos aspectos como companheiros de trabalho, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. O que torna a satisfação mais complexa, pois as pessoas possuem sentimentos diferentes com relação a cada um destes aspectos.

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

A liderança possui influência fundamental no clima organizacional, sendo muito importante que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará diretamente, mas será o responsável por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la (KAHALE, 2003).

Gehring (2003, p. 2) assevera que o líder:

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

O papel da liderança na gestão de clima organizacional requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade para que as pessoas possam superar suas próprias expectativas e alcançar o resultado esperado. Não tem um ou outro estilo de liderança que pode ser considerado como melhor, apenas a consciência de que o melhor estilo é aquele que melhor favorece o clima organizacional e melhor se ajusta à cultura, aos propósitos e principalmente ao momento que a organização esta vivendo.

Fiorelli (2000) destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência a equipe. Ao líder cabe conciliar

diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para as metas estabelecidas.

Esta última abordagem permite uma visualização mais abrangente dos fatores que podem compor o clima organizacional e seus vários aspectos, podendo ter inúmeras variáveis para determinar se o clima organizacional de uma empresa pode ser considerado como “bom” ou “ruim”. Muitas organizações investem em pesquisas de clima organizacional, preocupadas em saber como estão se sentindo seus colaboradores.

Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional pode ser um fator motivador dos funcionários, pois além de participar criam expectativas com relação a mudanças. Porém se os resultados não forem divulgados e medidas de mudanças não forem tomadas a pesquisa terá um efeito inverso, gerando descrença na empresa e a relação passa a ser de grande desconfiança.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Há pouco tempo muito se falava em mecanismos de produção com altos índices de produtividade e rentabilidade, dando maior importância ao trabalho e ao lucro, deixando as pessoas em segundo plano. Mas já é bem evidente na administração moderna atual uma busca pela humanização das relações de trabalho das organizações com seus colaboradores. Tendência que passa a visão da necessidade de administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos, que constroem a cada dia o seu presente e o seu futuro. As organizações estão tomando consciência da importância e da capacidade de produtividade de seus colaboradores quando estão bem motivados e satisfeitos com seu trabalho, gerando cada vez mais resultados positivos.

O clima organizacional é um fator muito importante para saber como as pessoas se sentem na organização. Um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas as partes, colaboradores e organização, e o resultado é menos estresse, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho, melhor desempenho e melhores resultados.

As organizações modernas estão se conscientizando e cada vez mais investindo efetivamente na melhoria do clima organizacional, adotando práticas de gestão abertas e transparentes que valorizam não só o capital intelectual, mas a pessoa portadora deste capital. Produzindo resultados significativos em termos de produtividade, valorização do negócio, mas principalmente participando da valorização das pessoas nas relações de trabalho.

Uma das principais ferramentas para a melhoria do clima organizacional identificadas neste artigo é a gestão de Recursos Humanos com foco na Gestão de Pessoas, que passa a

corresponder não apenas às necessidades organizacionais, mas também às necessidades do colaborador que trabalha na organização, favorecendo a desburocratização das relações entre os níveis hierárquicos.

Os chefes passam a ser gestores, que juntamente com a área de Recursos Humanos moderna evoluíram de um mero departamento de pessoal mecanicista para se tornar os personagens principais de transformação dentro das organizações. Com investimentos cada vez maiores e inovadores para a valorização do clima organizacional, uma das mudanças acontece no estilo de gestão, passando da gestão autoritária, em que o colaborador apenas obedece a ordens para a gestão participativa e do conhecimento, em que o colaborador tem oportunidade de participar da criação, desenvolvimento e decisões do negócio. Esse estilo de gestão é pertinente a Gestão de Pessoas, que visa à valorização dos profissionais e do ser humano portador do capital intelectual ao longo de sua permanência na organização.

A valorização do capital intelectual e humano nas organizações resulta em benefícios para ambas as partes, pois possibilita ao colaborador ter liberdade e autonomia, assim como privilegiam as diferenças e as diversidades individuais, estrutura propícia para o alcance da auto-realização e a satisfação profissional entre outros fatores são fundamentais para um bom clima organizacional.

Na busca por maior produtividade, maior rentabilidade e melhores resultados as organizações que investem na melhoria do clima organizacional dão um grande passo rumo à modernização das relações de trabalho no Brasil, gerando assim valorização profissional e diferenciais competitivos no mercado interno e externo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança, São Paulo: Atlas, 1997.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional:** o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GEHRINGER, M. **O clima anda pesado?** Comunidade virtual de profissionais de recursos humanos. Disponível em: <http://www/rh/com/br>. Acesso em: 22 jun. 2011.

GLEITMAN, H. **Psicologia.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

GOMES, M. T. Como nascem as melhores empresas. **Exame:** as melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril. 1999.

KAHALE, F. **Pesquisando a motivação:** a pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC. Disponível em: <http://.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acesso em: 12 jun. 2011.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVERING, R. Por que tratar bem os funcionários. **Exame:** as melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril. 1998.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, R. S. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.  
\_\_\_\_\_. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

PAIM, D. C. T. **As políticas de recursos humanos e repercussões psicossociais no ser humano trabalhador.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, C. **Desenvolvimento e deteriorização organizacional.** São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

THOMPSON JUNIOR., A. A.; STRICKLAND III, A J. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pioneira, 2000.

XAVIER, R. A. P. **Competência para o sucesso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WERTHER, Willian B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: Makron Books, 1993.