



## CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELEVANCE IN ORGANIZATIONS

**Cléssia Thainan Silva Carvalho**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Gustavo Cavalcanti Fonseca**<sup>2</sup>

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Pedro Kayc Silva Póvoa**<sup>3</sup>

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Samua Melanie Silva Ferreira**<sup>4</sup>

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Rosalina Maria de Leite do Nascimento**<sup>5</sup>

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar e descrever os fatores que influenciam o clima organizacional e suas consequências para a organização. Também objetivamos compreender os benefícios de um clima organizacional saudável apresentando-o de modo a levar em conta os efeitos que este tem sobre a organização, positivamente e negativamente. Diante dessa realidade, o questionamento que guia esta pesquisa foi: Como o clima organizacional afeta o ambiente de trabalho, a motivação, produtividade e qualidade da organização? Dessa forma, para atingir tais objetivos e responder esta indagação, foi utilizado como metodologia, a revisão bibliográfica com investigação em livros, artigos disponíveis em websites como Google Acadêmico, SCIELO e revistas eletrônicas como Psicologia em Revista, Revista de Administração Contemporânea, Revista Mackenzie, AnPAD Spell, entre outras. Os resultados mostraram que quando o profissional se sente valorizado e tem reconhecimento do seu desempenho, seja de modo individualizado ou em equipe, a relação com a organização se fortalece e contribui para melhorias no clima organizacional e fortalecimento da empresa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Gestão de Departamento de Pessoas. Organização.

---

<sup>1</sup> Cléssia Thainan Silva Carvalho - Bacharelado no curso de Administração da UniEVANGÉLICA –Brasil - E-mail: clessiath2016@gmail.com

<sup>2</sup> Gustavo Cavalcanti Fonseca - Bacharelado no curso de Administração da UniEVANGÉLICA –Brasil – E-mail: gustavo\_fonseca\_12@hotmail.com

<sup>3</sup> Pedro Kayc Silva Póvoa - Bacharelado no curso de Administração da UniEVANGÉLICA –Brasil – E-mail: pedrokayc1@outlook.com

<sup>4</sup> Samua Melanie Silva Ferreira - Bacharelado no curso de Administração da UniEVANGÉLICA –Brasil – E-mail: ferreirasamua@gmail.com

<sup>5</sup> Rosalina Maria de Leite do Nascimento - Professora do curso de Administração da UniEVANGÉLICA – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br



## ABSTRACT

This study aimed to investigate and describe the factors that influence the organizational climate and its consequences for the organization. We also aim to understand the benefits of a healthy organizational climate by presenting it in order to take into account the effects it has on the organization, positively and negatively. Given this reality, the question that guides this research was: How does the organizational climate affect the work environment, motivation, productivity and quality of the organization? Thus, to achieve these objectives and answer this question, the bibliographic review with research in books, articles available on websites such as Google Scholar, SCIELO and electronic journals such as Psychology in The Journal, Journal of Administrative Contemporaneity, AnPAD, among others, was used as methodology. The results showed that when the professional feels valued and has recognition of their performance, either individually or as a team, the relationship with the organization is strengthened and contributes to improvements in the organizational climate and strengthening the company.

**Keywords:** Organizational Climate. People Department Management. Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

Clima organizacional é o conjunto de opiniões e sentimentos dos integrantes no local de trabalho. Baseado nesses sentimentos as pessoas vão ter diferentes reações no dia a dia, podendo ser positivas ou negativas em sua produtividade diária. O conceito de clima organizacional nas empresas é uma percepção coletiva em todos que pode afetar o ambiente de trabalho, como as organizações são compostas por diferentes personalidades, estilos de vida variados, e atitudes profissionais e pessoais completamente diferentes, que é importante para que tenham um bom relacionamento pra que tudo corra bem, com colaboradores felizes no ambiente de trabalho, não sendo bom apenas para a empresa, mas também pra eles mesmo, podem se comunicar, produzir e viver melhor.

Atualmente, as organizações estão sempre buscando formas de melhorar o ambiente de trabalho para que haja uma sintonia entre a organização e os colaboradores, sendo assim o clima organizacional é fator importante a ser analisado, pois envolve todos no local de trabalho.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. (CHIAVENATO, 2018, p.243).



O presente trabalho tem como objetivo geral investigar e descrever os fatores que influenciam o clima organizacional e suas consequências para a organização. Com o propósito de compreender e apontar os benefícios do clima organizacional saudável, descrever como este afeta a organização e analisar os impactos positivos e negativos dentro da empresa.

Partindo do pressuposto que o clima organizacional saudável proporciona melhorias tanto na forma de se relacionar, quanto no bem estar psicológico e emocional dos colaboradores, ele também favorece a organização a atingir seus objetivos e dessa forma justifica-se a importância deste estudo.

Essa pesquisa visa responder o seguinte questionamento: Como o clima organizacional afeta o ambiente de trabalho, a motivação, produtividade e qualidade da organização?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Trajetória da Gestão de Pessoas**

Houve uma época em que se conheciam a Gestão de Pessoas por Departamento de Pessoal – DP, nesse tempo o setor tinha como atividades únicas o cumprimento da legislação trabalhista e a realização dos controles diversos, como por exemplo, pagamentos e férias (FERREIRA, 2013).

Na época da escravidão, as pessoas não recebiam nada por seus trabalhos, eles eram contratados apenas pelo seu porte físico para a realização de trabalhos que utilizassem somente força física, por exemplo (OLIVEIRA et al., 2018).

Quando o período de escravidão terminou, a demanda por pessoas que eram consideradas produtivas estava cada vez maior, as empresas tiveram a necessidade de começar um controle de seus colaboradores. Com o período produtivo vieram consequências e o mercado tinha grandes demandas por produtos em geral e com isso as empresas trocaram grande parte de seus colaboradores por maquinários; essas produziam mais e com menores custos (OLIVEIRA et al., 2018).



Os trabalhadores então começaram a se organizar, exigindo melhores condições de trabalho e garantias de seus direitos e, em 1943, o então presidente, Getúlio Vargas consolidou as leis trabalhistas no Brasil, garantindo assim que os trabalhadores tivessem condições de trabalhos mais humanas no Brasil (OLIVEIRA et al., 2018).

Com o passar do tempo, as pessoas foram se tornando cada vez mais importantes dentro das organizações pois, segundo Fidelis (2017), essa realidade mudou os modelos tradicionais da Administração e exigiu uma nova postura das empresas em relação as pessoas, que até então se preocupavam somente na captação, controle e manutenção da mão de obra.

As organizações começaram a entender que para conquistar posições de destaque no mundo corporativo e a confiança dos colaboradores que nela trabalham, é necessário deixar as práticas de comando autocrático, controles sem objetividade, hierarquias contraditórias e a burocracia (FIDELIS,2017).

A Gestão de Pessoas deve preocupar-se em saber se os colaboradores enxergam a empresa como viável para o seu crescimento no cargo, desenvolvimento profissional e permanência. Esse comportamento é facilmente identificado quando o colaboradorentende as regras internas e possui canais de comunicação abertos para solucionar dúvidas. A proximidade do gestor é fundamental paraque o colaborador não se sinta desamparado no trabalho. (FIDELIS, 2017, p. 39).

Desse modo, as empresas começaram a estabelecer métodos e processos para demonstrarem para os colaboradores, que são importantes dentro da organização, tanto para as decisões, como nos resultados a serem atingidos.

Para Chiavenato (2020), as organizações para serem bem-sucedidas, perceberam que, para prosperar e dar continuidade, é preciso ser capaz de melhorar o retorno sobre os investimentos dos parceiros, principalmente os colaboradores, pois quando uma organização está focada nas pessoas, a filosofia e cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Por essa razão, pode ser compreendido que os seres humanos vivem em grupos e constroem seu comportamento por meio de regras, leis e costumes sociais, que constituem a essência dos valores morais e sociais. Valores estes, que são adquiridos no convívio diário das pessoas. Portanto, eles são aprendidos pela sociedade e são aplicáveis ao ambiente organizacional, onde as pessoas interagem e se conectam (DIAS, 2013).



Já a cultura organizacional são as crenças e valores importantes que os indivíduos de uma organização têm em comum. A cultura trás formas definidas de pensamento, sentimento e reação que influenciam a tomada de decisões e demais atividades dos participantes de uma organização (DIAS, 2013).

Ou seja, a forma como se lida com os problemas, e as atitudes diárias contribuem para a cultura e acaba moldando o comportamento dos indivíduos nas organizações. Os membros da organização encontram na cultura o sistema que lhes proporciona uma orientação diante da multiplicidade de estímulos que a realização de sua atividade dentro da organização lhes obriga a enfrentar (DIAS, 2013).

Essa maneira de agir vai sendo passada adiante, à medida em que novos membros são contratados e precisam se adaptar aos métodos que dão continuidade a rotina da organização. A socialização organizacional também pode ser entendida como o processo pelo qual um indivíduo adquire as atitudes, comportamentos e conhecimento que precisa para participar como membro de uma organização (DIAS, 2013).

A empresa precisa buscar pessoas que correspondam com a cultura, ou seja, que tenham perfil que atenda e contribua com os valores, facilitando a adaptação aos costumes e contribuindo para a evolução da cultura na organização.

Apesar dos esforços feitos para selecionar as pessoas certas e ter uma imagem ideal que corresponda à cultura organizacional da empresa, deve haver conflitos entre as expectativas e os valores do recém-chegado e da organização (DIAS, 2013).

Todos os aspectos citados acima contribuem ou fazem parte do ambiente de trabalho e influenciam o clima organizacional seja de forma positiva ou negativa.

De acordo com Fidelis (2014), define-se clima organizacional como a junção de acontecimentos que modelam a estrutura formal e informal de uma organização, criando um ambiente de trabalho satisfatório ou não.

Alguns pesquisadores estudaram e discutiram a gestão de pessoas nas organizações, falando-se muito a respeito das mudanças no ambiente organizacional e na Gestão de Pessoas, destacando um enorme paradoxo.

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemasde gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor



ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente. (ULRICH, 1998, p.233)

Por sua vez, esta mudança vai suscitar dúvidas sobre o paradigma, permitindo aos gestores (re) discutir, (re) ver e (re) criar formas de pensar e agir relacionadas com a gestão de pessoas de forma aberta e flexível. Na década de 1990, passou a considerar o impacto sobre a consistência dos processos de recursos humanos (RH) na implementação das estratégias organizacionais, bem como os aspectos positivos de aprimoramento e compatibilidade. Portanto, como um parceiro estratégico, o RH passou pelo seguinte processo:

- Perspectiva de pessoal;
- Perspectiva salarial;
- Alinhe a perspectiva;
- Ângulo de visão de alto desempenho.

Com esse ajuste, a área de recursos humanos passou das funções do cotidiano do trabalho a uma melhor forma de remunerar o alto desempenho, tratando as pessoas como ativos estratégicos, e a área de recursos humanos inserida em mais um macrossistema de sistema de implementação e execução organizacional (BECKER; HUSSELD; ULRICH, op. Cit., 2001).

Sendo assim, nas últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos - GRH mudou seu foco para o alinhamento com a estratégia do negócio.

Sovienski e Stigar (2008) observaram que a gestão de pessoas é caracterizada pela capacitação, participação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem.

## **2.2. Conceitos de Clima Organizacional**

Chiavenato (2008) acredita que toda organização possui clima organizacional, composto por um ambiente interno, ou seja, existe um ambiente psicológico único para cada organização. Este clima organizacional está relacionado a moral dos membros e à satisfação das suas necessidades. Essas necessidades podem ser saudáveis ou não, quentes



ou frias, negativas ou positivas, satisfeita ou insatisfeita, na qual depende da visão que cada membro tem da empresa.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional se trata da forma como os funcionários observam a organização e seu ambiente de trabalho.

Teixeira et al. (2005) define o clima organizacional como as visões, opiniões e sentimentos expressos por meio das ações de um grupo ou organização em um momento específico

Maximiano (2009) destacou que o clima organizacional é essencialmente uma medida de como as pessoas se sentem em relação a uma empresa e seus gestores, e seu conceito evoluiu para um conceito de qualidade de trabalho e de vida.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), clima organizacional são os acontecimentos do ambiente de uma empresa, é percebido ou vivenciado pelos funcionários da empresa e afeta seu comportamento.

Para Ferreira, et al. (2006), o clima organizacional é o ambiente interno onde estão situados os membros da organização, pois está ligado ao entusiasmo e nível de satisfação faz necessidades desses membros, e quando desfavoráveis essas necessidades não serão atendidas.

O clima organizacional é muito importante para motivar os funcionários, seu desempenho e a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

### **2.3. Clima Organizacional: Motivação x Colaboradores**

Não se pode negar que a relação entre clima e motivação dentro das organizações leva a motivação porque a qualidade e o clima do ambiente organizacional são entendidos pelos membros e influencia o comportamento. Caso as pessoas não estejam motivadas ou felizes em estar naquele local de trabalho, o clima deve ser estudado, pois é por meio do clima organizacional que se apresenta as percepções dos colaboradores em relação aos locais de trabalho (FERREIRA, 2013).

Quando se tem um problema, o primeiro passo a fazer é o diagnóstico do que está ocorrendo, encontrar o problema e sua causa. Por isso, fazer uma pesquisa organizacional permite esquematizar e analisar a situação que está se passando na empresa e com isso utilizar estes dados para corrigir os erros, mas ela não pode ser feita apenas uma vez, tem



que ser algo contínuo e bem feito. Contudo, a distância entre as publicações das pesquisas precisa ser longa para que possa ter tempo para aplicar planos de ações que corrijam os desvios identificados anteriormente, geralmente são feitas entre 2 a 3 anos de diferença entre uma e outra (FERREIRA, 2013).

Com ela, pode-se planejar e aplicar diversas ações de melhorias na empresa, caso nada tenha sido feito, com antigos resultados haverá um efeito completamente inverso dentro da organização, porque os colaboradores terão uma grande desconfiança, pois criaram expectativa e estas não foram concretizadas. Assim não é recomendado que se repita, sem que tenham tido providências das antigas falhas identificadas. É fundamental que logo após uma pesquisa ser divulgada, seja implantada as correções necessárias dos problemas percebidos (FERREIRA, 2013).

A pesquisa ainda oferece aos colaboradores a oportunidade de terem maior participação na organização, dando suas opiniões. Com a pesquisa eles se sentem mais ouvidos, importantes e corresponsáveis pela organização, e isso melhora a satisfação e a produtividade tanto em quantidade como em qualidade (FERREIRA, 2013).

Segundo Ferreira (2006), é importante que os respondentes se sintam confiantes para apresentar sua opinião e que lhes seja garantido o sigilo, caso contrário, os resultados obtidos podem não corresponder à realidade.

Segundo Rizzatti (2002), “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa sobre clima organizacional, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a adoção de políticas internas.

Dessa forma, entender o que acontece dentro de uma empresa traz muitos pontos importantes para que sejam corrigidos, aperfeiçoados e até mesmo abolidos. Diversos aspectos organizacionais podem ser reavaliados quando se faz uma análise, como por exemplo no estilo de liderança, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios, comunicação e conflitos de interesse.

Analisar o clima organizacional é uma tarefa que deve ser levada a sério, ainda mais por se tratar de algo que está ligado diretamente ao desempenho dos membros da equipe. Com isso, realizar uma análise de desempenho com os colaboradores é uma



estratégia muito eficiente, pois consegue identificar diversos pontos importantes e posteriormente, pode elaborar um plano de ação para a correção (SILVA, 2008).

Em linhas gerais, as organizações que conseguem os melhores resultados são aquelas que apresentarem um crescimento sustentável, aliado aos interesses dos membros internos, seguido pelo respeito aos valores e princípios individuais, e conseqüentemente apresentarão lucro (MARÇAL, 2008).

Pode-se observar que, uma grande parcela das empresas que possuem um clima organizacional ruim, os colaboradores não se sentem à vontade para representar a organização, muito menos buscam demonstrar melhores resultados, além da alta rotatividade de colaboradores. Os sinais são claros e visíveis, para essas organizações, é necessário realizar uma pesquisa interna, de maneira minuciosa para entender a visão de todos os colaboradores e posteriormente realizar correções (LIMA; ALBANO, 2002).

Recompensar pessoas é a área que motiva os colaboradores, incentivando, recompensando, remunerando, entre outros.

Dutra (2002, p.183) “relata que a remuneração dos colaboradores está relacionada as suas contribuições para a empresa. E a forma de diferenciá-los é em função do quanto eles agregam de valor para a empresa”. Além do salário, segundo Dutra (2002), em nosso país, os benefícios são uma forma de remuneração complementar, oferecendo suporte e segurança, que os empregados não teriam de outra forma.

Nota-se que o clima organizacional é algo que toda organização deseja evitar, mas para alcançarem esse objetivo, é preciso entender melhor seus clientes internos, além de atender a satisfação de todos os envolvidos. Um suporte psicológico, empatia e compaixão são coisas básicas que podem fazer toda a diferença e contribuem para que as organizações apresentem sinais positivos de um clima organizacional saudável e orgânico (FLEURY, 2007).

#### **2.4. Clima organizacional: Pessoas x Organizações**

Desde os primórdios, as organizações criaram suas políticas e diretrizes baseadas em algumas concepções sobre a natureza das pessoas, felizmente essas concepções sofreram alterações ao longo do tempo, porém as empresas ainda estão buscando



aprender a lidar com as pessoas de forma cada vez mais humana e participativa (CHIAVENATO, 2021).

As pessoas que antes eram vistas como custos e despesas, agora são realmente vistas como capital humano, passando a serem tratadas como parceiras das organizações e fontes de habilidades, conhecimentos e competências, trazendo insumos que as levam ao sucesso (CHIAVENATO, 2021).

Segundo Chiavenato (2021), algumas pessoas possuem habilidades e competências que as tornam bem-sucedidas tanto na vida profissional como pessoal, já outras tendem a ter deficiências ou dificuldades em relação ao seu trabalho, sendo assim, as organizações que buscam alcançar o sucesso, necessitam agir de maneira a capitalizar as diferenças individuais de seus colaboradores aproveitando essa variedade e proporcionando o aumento da sua competitividade.

De acordo com Chiavenato (2021), as competências das organizações dependem exclusivamente das competências individuais das pessoas que compõem o ambiente interno. Essas individualidades conduzem a diversidade humana. Ao invés de padronizar o comportamento das pessoas, as empresas devem incentivar a diferenciação, aproveitando a variabilidade, produzindo melhores resultados, incentivando os colaboradores a se empenhar pela organização, desenvolvendo autonomia, iniciativa e responsabilidade, e proporcionando o aumento da fidelidade e lealdade dos parceiros.

As organizações não funcionam sem as pessoas, levando em consideração que a gestão de pessoas tem como propósito alcançar a satisfação e a motivação dos funcionários, identificar e analisar o clima é de suma importância, pois quando as pessoas estão satisfeitas com o ambiente de trabalho, a produtividade tende a aumentar. Dessa forma, o clima deve ser avaliado pela Gestão de Pessoas, para descobrir se a missão está sendo alcançada (FERREIRA, 2013).

## **2.5. Tipos de Climas Organizacionais**

Como afirma Luz (2001), uma investigação completa do clima organizacional começa com a seleção e definição operacional das variáveis que formam o conceito.

Existem muitos tipos e subtipos de clima organizacional, apenas alguns deles são classificados devido à pura pregação e fatores sistêmicos. Portanto, os classifica como um



clima desumano em que há muita ênfase na tecnologia, um ambiente tenso, muita pressão para cumprir regras burocráticas rígidas, o que pode resultar em punições e/ou demissões, e existe um clima de calma e confiança, onde os sentimentos são totalmente aceitos sem ignorar os preceitos ou o trabalho (LIMA; ALBANO, 2002).

Para Mello (2004) e Bispo (2006), existem três tipos básicos de clima. Mello (2004) classifica o clima como favorável, desfavorável e neutro. Por outro lado, Bispo (2006) descreveu o clima como mais ou menos favorável, desfavorável e favorável.

Ricardo Luz (2003) descreveu o clima organizacional como bom, regular ou ruim, porém o autor simplificou o tipo de clima em dois tipos, quando utilizou apenas dois parâmetros de avaliação na tabulação, um era satisfatório e o outro insatisfatório. Aqui, nos basearemos no tipo de clima organizacional proposto por Bispo (2006).

Observe no quadro 01 abaixo a relação entre os tipos de clima (níveis) e suas características:

**Quadro 1 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DESAVORÁVEL</b>	<b>MAIS OU MENOS</b>	<b>FAVORÁVEL</b>
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionário	Alta integração empresa/funcionário
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionário	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionário	Alta credibilidade mútua empresa/funcionário
Falta de retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Alta adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento nos negócios	Baixo envolvimento nos negócios	Alto envolvimento nos negócios



Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Perceba que, quando o ambiente da empresa é insatisfatório, ela tem alta rotatividade, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, fofoca e ainda é considerada um local de trabalho ruim.

Por outro lado, a empresa com bom ambiente, geralmente oferece serviço adequado, tem bons valores, as pessoas participam ativamente, se concentram em seu trabalho e recomendam familiares e amigos. Quando a empresa possui satisfação média também apresenta absenteísmo, rotatividade e engajamento médio.

Para Luz (2003), quando os funcionários afirmam que seus conhecidos e parentes trabalham nela, e quando tem orgulho de participar, o clima na empresa é bom. A baixa rotatividade da empresa e a estabilidade no longo prazo são bons indicadores do clima organizacional.

Quando algumas variáveis organizacionais afetam as emoções da maioria dos funcionários de forma negativa e duradoura, a atmosfera será danificada ou deteriorada, resultando em tensão, desacordo, desunião, confronto, hostilidade, conflito, desinteresse em completar tarefas e comandos, evidência óbvia ou resistência passiva, ruído nas comunicações, aumento da competição etc. A intensidade dessas condições é característica de danos causados pelo clima ou aspereza. Em empresas com clima adverso, a taxa de rotatividade costuma ser alta e alguns funcionários tendem a ignorar sua experiência profissional.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho teve como objetivo compreender o que é o clima organizacional, quais fatores influenciam e como afeta os colaboradores na organização, desse modo foi utilizada pesquisa qualitativa que; de acordo com Strauss e Corbin (2008), refere-se a qualquer pesquisa que traga resultados não alcançados através de procedimentos, processos estatísticos ou de outras formas de quantificação.



Segundo Gil (2021) a coleta de dados serve para a definição clara dos objetivos que se buscam alcançar e determinar as questões que irão orientar a pesquisa, implica também a identificação dos procedimentos e métodos mais adequados para a obtenção dos dados.

Os meios utilizados para obtenção dos resultados foram coleta de informação por meio de pesquisa bibliográfica, pois os documentos são utilizados na maioria das vezes para corroborar resultados obtidos mediante outros processos que não foram produzidos especificamente para atingir os objetivos do estudo (GIL, 2021).

A pesquisa bibliográfica, envolve toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, ou até meios de comunicação orais, tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com os registros sobre determinado assunto (LAKATOS, 2021).

Para Manzo (1973), a bibliografia oferece meios para resolver ou definir tantos problemas já conhecidos como também explorar novas áreas onde os problemas não se solidificaram o suficiente.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica proporciona uma análise de um tema sob novo enfoque, visão e abordagem, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS, 2021).

A pesquisa foi desenvolvida em meios eletrônicos como Google Acadêmico, Scielo, e revistas eletrônicas como Psicologia em Revista, Revista de Administração Contemporânea, Revista Mackenzie, AnPAD Spell, entre outras.

Os indicadores utilizados foram: clima organizacional, relevância nas empresas, produtividade nas empresas e os resultados alcançados estão descritos no tópico, a seguir.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico, apresentamos os principais resultados alcançados com a pesquisa e algumas reflexões sobre a abordagem adotada, de acordo com as visões de diferentes teóricos que estudaram o clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2010), a essência da cultura de uma empresa se expressa na forma como ela é produzida, a forma de tratar seus clientes e funcionários de acordo com o grau de autonomia ou liberdade existente em sua unidade ou escritório, e a lealdade dos funcionários à empresa.



O conceito se diz sobre a representação da cultura organizacional dos responsáveis e funcionários da organização, que refletem na mentalidade que prevalece na organização. Não só isso, a cultura da organização é uma forma de interpretar a realidade organizacional e constitui um modelo para lidar com tal (SANTOS et al., 2021).

Entre os variados fatores que apresenta resultados eficazes para a empresa, podemos citar alguns como a produtividade, lucro e motivação, como mostrado a seguir:

Para Judge; Robbins e Sobral (2011) uma organização para alcançar o seu objetivo, é necessário converter matérias-primas em produtos com o menor custo. Portanto, a produtividade está relacionada à eficiência e eficácia, pois a empresa que é eficaz, quando tenta atingir as metas de vender ou na participação mercadológica.

As avaliações de eficiência mais comuns para as empresas incluem retorno do investimento, produção por hora trabalhada e lucro do volume de negócios. Segundo a revista Exame, a empresa é considerada a melhor por meio de cargos e empresas analisadas como maiores e melhor com resultados superiores. Por isso, as organizações mencionadas na primeira questão eram mais prováveis do que aquelas que obtiveram resultados por si só. Essa observação sugere que a trabalhar mais satisfeito se aproxima de um melhor desempenho (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2011).

A Lei nº 10.101 não define claramente o conceito de lucro. Martins reafirma que pode ser melhor ponderar o lucro líquido após as despesas empreendi (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Para Guerreiro (1991 apud OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012), lucro são vendas, custos e gastar. É o indicador mais eficaz de desempenho organizacional, que pode decorrer de uma boa gestão, após recebimento de dívidas antigas ou vender ativos. De qualquer forma, o dinheiro entrando no caixa é permitido para que a organização continue a crescer e a desenvolver-se.

Segundo Maximiano (2010), a palavra motivação vem do latim motivo, *movere*, que significa mover-se. Outros cognatos são: motor, motivação e emoção. Em seu significado original, motivação refere-se ao processo de encorajar os outros diante do comportamento humano por algum motivo.

Este comportamento é sempre motivado, um motor que o move e se movimenta. Daft (1999, p. 318) destacou que "a motivação do empregado afeta a produtividade".



Segundo Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006) somente os motivados terão à disposição para se comprometer com os objetivos da organização.

O grau de maturidade de uma organização se dá pela maneira que é tratado os problemas que vem a surgir. Por isso, uma busca por melhorar a produtividade tem sido o objetivo das empresas, que visam se manter no mercado competitivo.

Muitas empresas estão passando por fusões, aquisições, alianças estratégicas, culturas mistas que muitas vezes apresentam valores e crenças conflitantes. Muitas outras organizações incorporaram ou estão implementando estratégias como privatização, terceirização ou reengenharia em suas vidas diárias, resultando em reduções significativas no número de funcionários (LUZ, 2003).

Por essa razão, o clima organizacional está em junção com a produtividade das empresas, pois a motivação que ocorre na empresa, depende da sua área psicológica, pois não é possível cobrar colaboradores que não tenham motivação e ânimo para exercer sua função, impedindo seu engajamento e cooperação empresarial.

Dessa forma, Costa (2012) reputa que dentro de uma organização, o comportamento de seus funcionários é determinado pela cultura da empresa. Mas nenhuma cultura encoraja diretamente um ambiente de competição em ambiente cooperativo, defesa de interesses, que esteja relacionado aos interesses da organização, caso em que o relacionamento líder-liderado é forte e faz com que os funcionários sejam apáticos ao executar as tarefas.

Sendo assim, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é importante e é impulsionado por valores democráticos, na qual, os funcionários são valorizados e vistos como uma contribuição para o equilíbrio dessas relações com habilidades interpessoais, que são necessárias em outras áreas da organização e estende a fornecedores, clientes, acionistas, entidades coletivas e até sociedade envolvida (COSTA, 2012).

A liderança conecta líderes com funcionários, e as atitudes dos líderes afetam diretamente a motivação dos funcionários. Isto é, se o líder tem um relacionamento ruim com o colaborador, isso refletirá negativamente na atmosfera da organização, pois é o resultado da satisfação pessoal dos colaboradores no ambiente interno da empresa (ARAÚJO, 2013).



Em estudos de Lewin, Lippitt e White (apud GOSENDO, 2009) observou-se que o clima organizacional pode afetar o comportamento dos indivíduos e é influenciado pelo estilo de liderança da companhia.

Segundo Gosendo (2009), os autores realizaram um experimento e nele, se reproduziram três tipos de liderança: democrática, autoritária *laissez-faire*. Através deste estudo, os autores notaram diferenças no comportamento dos grupos gerenciados por diferentes líderes. O grupo democrático produziu comportamentos mais participativos, enquanto no outro grupo sob liderança autoritária, as equipes exibem comportamento indiferente e sem iniciativa.

Dessa forma, podemos afirmar que os líderes ao considerar uma liderança plausível, pode conseguir bons resultados, com ênfase em destaque no mercado competitivo da sociedade empresarial.

Segundo Bahl e Ansari (1996 apud SILVA et al., 2007), a capacidade de um líder afeta seus subordinados em termos de desempenho e satisfação no trabalho. Para McClelland (1972 apud GOMES, 2002), o clima organizacional é determinado pelo estilo e estrutura de liderança e gestão das organizações que ajudam a moldar o comportamento dos indivíduos.

O autor citado acima confirma e reitera o ponto de liderança de influenciar o comportamento de um indivíduo no ambiente de trabalho, levando a mudar assim a atmosfera da organização.

No entanto, Gehringuer (2003 apud GONÇALVES, 2017) aponta que não existe uma liderança, mas o que melhor se adapta aos valores e necessidades da organização. Assim, o tipo de liderança pode afetar o clima estrutural da empresa, porque, por exemplo, quando uma empresa é mal liderada, cria-se uma falta de motivação, conflito interno, insatisfação no trabalho, etc.

Por outro lado, os líderes que investem no trabalho em equipe, consegue produzir resultados positivos, aumentar o comprometimento dos funcionários, melhorar as relações interpessoais dentro do ambiente interno da empresa, e assim proporcionando assim um clima organizacional agradável e harmonioso. A análise do clima organizacional pode diagnosticar com precisão a organização para desenvolver diretrizes de ação para adoção pelo Comitê Líderes em equipes (ARAÚJO, 2013).



Portanto, é compreensível que o estilo de liderança afeta relacionamentos entre os subordinados, resultando em interferência e mudanças no clima organizacional, na qual, a liderança pode despertar uma motivação aos funcionários, que pode determinar a atmosfera atual da organização.

## **5 CONCLUSÃO**

Percebe-se que há uma ideia comum nas definições; praticamente, em todas elas, o clima organizacional está diretamente relacionado à forma como um funcionário percebe a organização, incluindo sua cultura, normas, usos e costumes, e como ele interpreta tudo isso.

Esta interpretação responde positiva ou negativamente. A conclusão é que o clima organizacional não pode ser “criado” pela organização, literalmente produzindo algo em determinado momento, mas já está ali, vivo, ativo, principalmente por fatores internos, decisões tomadas pelo chefe e a forma como o funcionário é gerenciado, pois isso afeta diretamente o funcionário, em termos de sua percepção da empresa, e o induz a se comportar de determinada maneira.

Também não podemos esquecer que, como uma organização é um mundo real, fruto de diferentes interesses, diferentes atitudes pessoais e profissionais, diversos estilos de vida e diferentes formas de ver o mundo, nenhuma empresa pode estar envolvida em todos eles, com um conceito e valores unificados.

É incorreto supor que todos dentro de uma organização, diante de suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma forma, com os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição aos mesmos aspectos ou eventos da vida profissional e pessoal.

Isso significa que, em um determinado momento, a mesma situação que existe em uma organização será percebida de maneiras diferentes por diferentes grupos de funcionários. Algumas pessoas terão uma perspectiva positiva e acharão uma situação agradável ou motivadora porque satisfaz seus desejos e desejos de alguma forma. Outros, diante da mesma situação, terão percepções negativas porque, ao contrário, não está de acordo com seus motivos.



Então podemos dizer que além do clima organizacional em que a organização não o criou, também temos climas organizacionais diferentes dentro de uma mesma organização ao mesmo tempo, causados pelos mesmos eventos, mas com efeitos diferentes em diferentes públicos internos, resultando em sentimentos positivos para alguns, sentimentos negativos para outros.

Portanto, é impossível falar da existência de um clima organizacional único; o clima vai variar de acordo com o estado psicológico e o estágio motivacional de cada funcionário e a forma como ele interpreta o ambiente da empresa através das informações que recebe ou percebe no ambiente interno.

## 6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. C. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso sobre os setores de governança em uma rede hoteleira de Brasília.** Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2013.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v.16, n.2. p.258-273, maio/agosto., 2006. Disponível em: <<http://www.prd.usp.br>>. Acesso em: 18 set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: provas e concursos** 5a ed.. Editora Manole, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520462225/>>. Acesso em: 2021 set. 18.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011;

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** Grupo GEN, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>>. Acesso em: 2021 set. 18.



CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, A. C. S. **A importância do clima organizacional no ambiente de trabalho** (Monografia), Curso de Especialização em Administração para Engenheiros, Universidade Mackenzie, São Paulo, 2012.

**DIAS, R.** Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança. Grupo GEN, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

DUTRA, S.; **Gestão de Pessoas Modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

FIDELIS, G. J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>>. Acesso em: 2021 set. 18.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.1, 2002.

GONÇALVES, H. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa do segmento varejista**, Centro Universitário de Brasília, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, 2017.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 168 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia social, do trabalho e das organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.



HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008;

LAKATOS, Maria E. **Técnicas de Pesquisa**. Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>>. Acesso em: 07 dez. 2021.

LIMA, S. M. BARCELOS, L. & ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Campinas 2002.

LUZ, J.P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção- UFSC, 2001.

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

MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.2, p.01-26, sem I. 2008.

MARÇAL, C. A. M. **A Avaliação de Desempenho Empresarial**: O Passo seguinte à Implementação do Sistema de Gestão. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3754/carlosmarcal.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 out. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: Um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

OLIVEIRA, L.Y.M. D.; et al. **Gestão de pessoas**. Grupo A, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>>. Acesso em: 2021 set. 16.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, IX SEGeT, 2012.



RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

ROSA, V. J. R.; MOLINA, V. L. I. **O Desempenho Profissional no Contexto do Balanced Scorecard**. São José dos Campos, 2006. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>>. Acesso em: 08 Out. 2021.

SANTOS, L. L. et al. A relevância do clima organizacional nas organizações, **Revista Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 4, e0310413147, 2021.

SILVA, et al. Relacionamento interpessoal no contexto organizacional. In: **V CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2007. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf). Acesso em: 26 mar. 2022.

SILVA, M, A. **Importância da Avaliação de Desempenho**. **Artigonal**: 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/importancia-da-avaliacao-de-desempenho663720.html>>. Acesso em: 08 Out. 2021.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: **Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, jan/jun,2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.