

UM ESTUDO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ALIADO NA GESTÃO DE PESSOAS

Priscilla Westphalen Berneira Teixeira¹
Luciane Inês Matte²
Daniele Medianeira Rizzetti³

Resumo

As organizações sofrem forte influência de fatores externos e internos diariamente, o que por sua vez acarreta a exigência de mudanças constantes. Um dos aspectos que ditam a necessidade destas modificações e demonstram a aceitação e os resultados das mesmas dentro das empresas é o Clima Organizacional. Dessa maneira, este artigo tem como objetivo discorrer sobre este tema tendo como base os diversos conceitos de Clima Organizacional existentes, bem como fazer uma contextualização com fatores que têm influência direta neste, como a percepção, a motivação e a satisfação das pessoas no trabalho. O intuito do mesmo é fornecer subsídios aos dirigentes para que estes ampliem e aprofundem seus conhecimentos podendo aplicar a teoria na prática, com a finalidade de tomar decisões mais acertadas e alinhadas com os objetivos dos funcionários e da instituição e, assim, poder gerir da melhor maneira possível o clima dentro de suas empresas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com base em diversos autores, a fim de fundamentar esta idéia.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Percepção. Motivação. Satisfação no Trabalho

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, o enfoque direcionado às pessoas dentro das organizações mudou gradativamente. O “lado humano” dos indivíduos passou a ser reconhecido a partir dos anos 30, através dos resultados do estudo na fábrica da Western Electric Company, em Illinois – EUA. Tal estudo foi desenvolvido pelos

¹ Graduada em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), MBA em Gestão de Recursos Humanos na Facinter, aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas na UFSM. Email: pri_wt@yahoo.com.br

² Graduada em Ciências Contábeis na Fundação Universidade Federal do Rio Grande(FURG), Especialização em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal na Facinter, aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas na UFSM. Email: lumatte@yahoo.com.br

³ Graduada em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), MBA em Gestão de Recursos Humanos na Facinter, aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas na UFSM. Email: danieadm83@gmail.com

engenheiros desta empresa juntamente com o professor Elton Mayo, para examinar o efeito que os níveis de iluminação tinham sobre a produtividade dos trabalhadores (ROBBINS, 1998). A partir deste momento o fator comportamental começou a ser mais valorizado e reforçado pelas novas teorias motivacionais que surgiam. Estas modificações oportunizaram uma transição do chamado setor de Recursos Humanos, de caráter técnico, para um enfoque mais abrangente, denominado Gestão de Pessoas. Neste momento, a Gestão de Pessoas preocupa-se com as variáveis contingenciais, estudando estrategicamente, maneiras de alinhar as expectativas dos indivíduos aos objetivos da organização.

O estudo do clima organizacional contribui, neste sentido, como uma ferramenta para avaliação do modelo de gestão e de política de desenvolvimento organizacional, tendo como objetivo a avaliação do grau de satisfação referente a diversos aspectos da organização. Além disso, este proporciona analisar os padrões de motivação, bem como as necessidades e expectativas dos colaboradores. Ressalta-se também, como finalidade do diagnóstico do clima organizacional, fatores como integração entre setores, padrões de produtividade, adequação dos objetivos da empresa aos dos funcionários, entre outros. A pesquisa de clima organizacional é o instrumento utilizado para este fim e tem como objetivo fornecer as informações necessárias dos clientes internos referentes às suas atitudes perante a organização no que se refere aos seus aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2004).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que fosse possível atestar importância do clima organizacional nas empresas, buscou-se o embasamento teórico necessário para tanto.

Dessa forma, considerou-se relevante uma contextualização relativa à motivação, percepção e satisfação no trabalho, pois estes são alguns dos fatores determinantes ou, ao menos, influenciadores do clima organizacional.

Sendo assim, levou-se em conta a ideologia de diversos autores nestes termos a fim de embasar este estudo.

2.1 Clima organizacional

Segundo Kolb et al. (1978), é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através dele que se pode lidar com a motivação de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, direcione esse comportamento motivado para a busca dos objetivos organizacionais.

De acordo com Luz (1996), o estudo do clima organizacional para os empresários é fundamental para a manutenção e implantação de novas práticas gerenciais, pois revela o grau de comprometimento dos funcionários. Além disso, o autor ressalta que é preciso que seus colaboradores saibam gerir os recursos disponíveis (tenham *know-how*), que eles queiram fazer (estejam satisfeitos e motivados para tanto) e que possam fazer (possuam os meios necessários). Dessa forma, o “querer fazer” revela o grau de satisfação das pessoas e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações, explicando, assim, a importância do clima organizacional.

Logo, uma empresa que esteja preocupada, atualmente, com a competitividade e sua manutenção no mercado deve direcionar seu foco para entender o que as pessoas sentem, esperam, aspiram, percebem, bem como o que as motiva. Para tanto, faz-se relevante um estudo mais aprofundado de qual é o conceito de clima organizacional para vários estudiosos.

2.1.1 Conceitos de clima organizacional

Segundo Luz (1996), o clima organizacional pode ser entendido como o que as pessoas chamam de ambiente de trabalho. É este ambiente de trabalho ou esta atmosfera psicológica que abrange as relações entre a empresa e os seus colaboradores que se denomina clima organizacional, ou seja, o clima humano das organizações. O autor ainda ressalta que o mesmo é refletido pelas percepções dos indivíduos em relação a este ambiente, além de projetar o comportamento organizacional, ou seja, os valores e atitudes de uma organização que afetam a maneira como se dão as relações de trabalho. Ainda, diz que clima organizacional

reflete o estado de espírito ou o ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período.

Litwin e Stringer (1988 apud LIMA e STANO, 2004), definem o conceito de clima organizacional, como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que são percebidas pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente. Além disso, tais propriedades são capazes de influenciar a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Ainda, Abbey e Dickson (1983 apud LIMA e STANO, 2004) definem clima organizacional como sendo a qualidade de um ambiente interno de uma organização, resultante do comportamento e da conduta dos seus colaboradores, servindo como uma base para interpretar a situação da empresa e, também, agindo como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Sbragia (1983 apud SILVA, 2003) identifica o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído essencialmente por percepções acerca de suas propriedades como, por exemplo, a estrutura e os processos que produzem efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização. Souza (1978), da mesma forma, faz a relação entre clima e percepção argumentando que o clima organizacional pode ser definido como sendo as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a empresa e seu ambiente de trabalho. Ainda, que as percepções e aspirações têm grande valor no que tange a um bom diagnóstico das organizações, pois contribuem na definição de novas políticas e na adoção de novas estratégias administrativas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) argumentam que o clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, e está diretamente ligado à motivação e à satisfação destes, sendo assim, é o grau de satisfação demonstrado pelos indivíduos onde a motivação é o fator fundamental para a realização do trabalho. Corroborando com esta idéia, Rizzatti (2005) diz que clima organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles elementos que desencadeiam diferentes formas de motivação. Sendo assim, pode ser considerado como a soma das expectativas geradas em uma situação e é um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. Além disso, engloba os aspectos humanos, materiais e abstratos, característicos do convívio humano dentro das organizações.

Para Coda (1997 apud SILVA, 2003) o clima organizacional demonstra até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que a constituem estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia nas organizações. O autor enfatiza que para a definição de novas estratégias administrativas, é importante que antes se desenvolva um estudo de clima, fundamentado num modelo específico à realidade de cada tipo de empresa.

É possível perceber que estes autores ressaltam o aspecto psicológico como sendo intrínseco ao clima organizacional. Sendo assim, o clima é carregado de subjetividade, tendo o seu diagnóstico dependente da visão que as pessoas têm do ambiente organizacional, ou seja, ele é fortemente influenciado pela percepção, motivação e satisfação no trabalho por parte dos indivíduos, fazendo-se relevante uma contextualização com estes três fatores.

2.1.2 Clima e percepção

De acordo com Robbins (1998, p.62) a “percepção pode ser definida como um processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais a fim de dar sentido ao seu ambiente”. Além disso, diz que o comportamento das pessoas baseia-se em suas percepções do que é a realidade, e não na realidade em si. Sendo assim, entre as características individuais mais importantes que interferem na percepção estão as atitudes, as motivações, os interesses, as experiências passadas e as expectativas.

Corroborando com esta idéia, Amboni (1986 apud SILVA, 2003), argumenta que as necessidades, os valores, a cultura e os interesses pessoais dos indivíduos ajudam na constituição do processo perceptivo. Schemerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) dizem, ainda, que percepção é o processo pelo qual as pessoas escolhem, organizam, interpretam, processam e reagem às informações do mundo que as rodeia.

De acordo com Kolb et al. (1978), depende-se de conceitos e categorias para organizar nossas experiências e para compreender o mundo. Cada um desenvolve seu próprio padrão conceitual ao longo da vida e o usa para interpretar o comportamento alheio. Ao mesmo tempo, essas preferências conceituais estão relacionadas diretamente com a motivação. Dessa forma, isso pode explicar por que alguns administradores são melhores líderes do que outros. Provavelmente, aqueles

que se sobressaem têm um leque maior de conceitos em seus esquemas conceituais de tal modo que são capazes de perceber diferenças entre os seus subordinados.

Sendo assim, o mesmo autor sugere que o fato do ser humano ser dependente desse esquema conceitual é o que o protege de experiências contraditórias, causando-lhe hesitação no momento de aceitar qualquer informação que não se ajuste a ele. Ou seja, este padrão de conceitos serve como um filtro bloqueando o que não se quer ver e deixando passar o que se deseja ver.

Segundo Sá Leitão (1995), a constatação desse elemento (percepção) indica a multidimensionalidade dos aspectos que influenciam na percepção do clima organizacional. Usando desta mesma idéia, Robbins (1998) elenca alguns destes fatores, que são demonstrados na Figura abaixo.

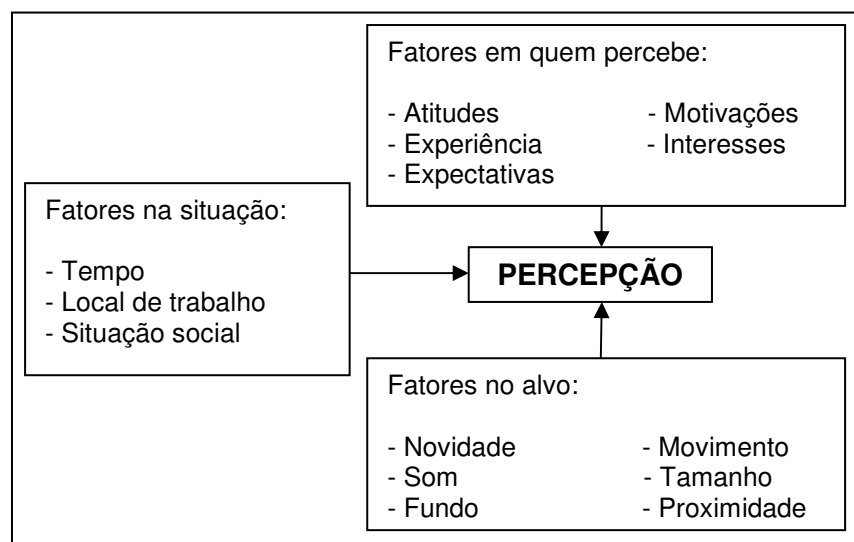


Figura 1 – Fatores que influenciam a percepção
Fonte: Robbins (1998, p.63)

Primeiramente, o indivíduo que percebe é fortemente afetado nas suas interpretações pelas características pessoais como, por exemplo, atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Em segundo lugar, os atributos do alvo a ser percebido, como movimento, som e tamanho moldam a forma como se percebe o mesmo.

Além disso, como um alvo não é visto isoladamente, existe uma relação com o pano de fundo onde o mesmo está inserido e com a nossa tendência de agrupar coisas parecidas. O que se vê depende da forma como se separa o alvo do seu pano de fundo. O último elemento influenciador na percepção, segundo este autor, é

a situação, ou seja, o contexto que as pessoas vêem os objetos ou eventos. O tempo onde um objeto é visto influencia nossa percepção, bem como o lugar, a luz, o calor ou qualquer número de fatores situacionais.

Diante disso, é possível apreender que o elemento percepção é algo subjetivo. Logo, numa mesma situação, o que uma pessoa percebe pode ser diferente do que outra. Dentro de uma organização é preciso saber lidar com estas diferentes maneiras de ver as situações, tanto no âmbito dos relacionamentos de amizade quanto no relacionamento chefe-subordinado. Dessa forma, uma teoria que pode ser usada para auxiliar os líderes a entender como funciona o processo perceptivo das pessoas e que pode ser utilizada no sentido de melhorar as relações interpessoais para um bom clima organizacional, é a Teoria da Atribuição.

Esta teoria auxilia a analisar como as pessoas tentam: 1) entender as causas de um determinado evento; 2) avaliar a responsabilidade do evento; 3) avaliar as qualidades pessoais dos envolvidos no evento. Na aplicação da Teoria da Atribuição avalia-se o comportamento de uma pessoa e se ele foi causado interna ou externamente.

Acredita-se que as causas internas estão sob o controle da pessoa, são características individuais – por exemplo, o mau desempenho de um funcionário é causado pela sua falta de organização. Já as causas externas estão fora das pessoas. Por exemplo: o desempenho do funcionário é ruim porque o computador dele é muito lento (SCHEMERHORN Jr., HUNT e OSBORN, 1999).

De acordo com a teoria, os três fatores que influenciam essa determinação interna ou externa são a distinção, o consenso e a consistência, como argumentam os autores. A distinção analisa quão consistente é o comportamento da pessoa em situações diversas. O consenso leva em conta a probabilidade de as pessoas que enfrentam uma situação parecida reagirem da mesma forma. E a consistência julga se uma pessoa reage da mesma forma ao longo do tempo, seguindo um padrão de comportamento.

Além disso, tanto Robbins (1998) quanto Schemerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) destacam dois erros comuns que ocorrem dentro da Teoria da Atribuição no julgamento das atribuições internas e externas. De acordo com ambos, existe o erro fundamental de atribuição e o preconceito do auto-serviço ou auto-tendência de desvio. O erro fundamental de atribuição significa que se tende a superestimar os fatores internos e subestimar os fatores externos quando se julga o comportamento

de outras pessoas. Já o preconceito do auto-serviço ou auto-tendência de desvio, significa que se tende a atribuir nosso próprio sucesso aos nossos fatores internos e o fracasso aos fatores externos. Sendo assim, há uma distorção entre a forma como se percebe as situações onde se está envolvido e a forma como se percebe as situações de outros dentro da empresa.

Frente a isto, torna-se relevante o conhecimento do processo perceptivo por parte dos líderes com a finalidade de auxiliar em suas atribuições gerenciais no intuito de que estes possam entender a forma como seus colaboradores percebem os colegas de trabalho, o ambiente e as situações pelas quais passam diariamente. Neste sentido, é possível motivá-los para que alcancem o resultado desejado adequando o estilo de liderança à percepção de cada um, podendo, assim, recompensá-los.

Rizzatti (2002) ressalta, porém, que é importante atentar para o fato de que a satisfação não depende apenas da recompensa recebida, mas também da maneira como o indivíduo julga, ou seja, percebe que a organização deveria recompensá-lo pelo seu desempenho. O conhecimento do processo perceptivo aliado ao estudo do clima organizacional, através da aplicação de pesquisas de clima pode contribuir com estes líderes no intuito de identificar os fatores motivacionais de cada funcionário e distinguir se o desempenho é atribuído a fatores intrínsecos ou extrínsecos aos indivíduos.

2.1.3 Clima e motivação

É possível perceber a relevância do fator motivação nos conceitos de clima organizacional que se encontra na literatura. É de consenso geral que este elemento é um dos mais complexos de se lidar dentro de uma organização por ser uma qualidade intrínseca ao ser humano.

De acordo com Schemerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 86), “motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”, sendo que o nível é a quantidade de esforço empregada, a direção é o enfoque que o indivíduo dá no momento de decidir pela quantidade ou qualidade do produto e a persistência, relaciona-se com o tempo que a pessoa fica numa determinada atividade apesar das dificuldades.

Robbins (1998) argumenta que a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforços para o atingimento das metas da organização, sendo que este esforço é condicionado pela capacidade de satisfazer uma necessidade pessoal do indivíduo.

Segundo Silva (2003), o estudo da motivação humana está relacionado à busca de explicações do motivo pelo qual as pessoas agem e se comportam de determinada maneira, e qual a fonte de energia que está sendo usada para tanto. Corroborando com esta idéia, Bergamini (1997) diz que este estudo abrange as tentativas de conhecer como o comportamento das pessoas começa, como ele persiste e como ele termina.

Além disso, a autora acrescenta que é importante que se leve em consideração as diferenças individuais e culturais das pessoas em se tratando de motivação, pois este diferencial pode afetar tanto a interpretação de um desejo, quanto a maneira como estas agirão na busca de seus objetivos.

Rizzatti (2002), diz, ainda, que a satisfação dos empregados no desempenho de suas tarefas é uma questão comumente levantada pelos administradores e relaciona-se com o nível de satisfação no trabalho, o reconhecimento pessoal, o prestígio desfrutado por trabalhar em determinada instituição, a integração com os colegas e a motivação salarial.

Neste sentido, existem diversas teorias sobre motivação que tentam explicar a forma pela qual as pessoas são motivadas. Dentre elas pode-se destacar a Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, a Teoria da expectativa de Victor Vroom, a Teoria das necessidades socialmente adquiridas de David McClelland e a Teoria ERC de Clayton Alderfer.

Ferreira et al. (2006) em seu estudo, chegaram a conclusão de que há um nível de concordância entre os líderes em relação às teorias motivacionais, e, além disso, verificaram que a teoria com maior aceitação perante os mesmos foi a teoria ERC, de Alderfer.

Este autor propõe uma teoria sobre motivação semelhante ao modelo de Maslow, onde ERC significa Existência, Relacionamento e Crescimento. Em sua proposta ele resumiu, nestes três itens, a hierarquia de Maslow a qual é composta de cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, respectivamente. Assim, ficaram da seguinte maneira agrupadas: as

necessidades de auto-realização e estima como crescimento, as necessidades sociais como relacionamento e as necessidades fisiológicas como sendo de existência.

Outro aspecto que modificou-se em sua teoria, foi que as necessidades de Maslow não podem coincidir. É necessário suprir uma para posteriormente suprir outra e assim sucessivamente, até que se atinja a auto-realização, que está no topo da pirâmide de Maslow. Já no caso de Alderfer, não se faz necessária uma ordem na realização destas necessidades, elas podem coexistir. Por exemplo, a necessidade de crescimento pode ser suprida antes que a de relacionamento esteja satisfeita (HAMPTON, 1992 apud FERREIRA et al., 2006).

Um aspecto relevante a ser considerado quando se trata de motivação nas organizações é a liderança. Aquino (1980 apud RIZZATTI, 2002) ressalta que, independentemente do estilo de liderança adotado, o ato de chefiar produz um impacto no funcionário, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação. Logo, diferentes estilos de liderança poderão produzir reações distintas, conduzindo a diferentes climas organizacionais.

De acordo com Silva (2003), liderança é o papel de encorajar e auxiliar os outros a trabalhar com entusiasmo na busca dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele deve ir, assim, motivá-lo em direção aos objetivos.

Cabe ao líder, por meio de suas ações junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança. (2003 apud VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 4).

Nesta mesma linha de pensamento Silva (2003, p.46), ainda diz que “a liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo, ou seja, do clima organizacional”. Este autor, em seu estudo, identificou três estilos de liderança: autoritário e autocrático, democrático e *laissez-faire*. Primeiramente, no estilo autoritário e autocrático a iniciativa pessoal não é estimulada, desse modo esse tipo de liderança gera conflitos, atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, prejudicando o clima das empresas já que, apesar de demonstrar um bom índice de produtividade, o nível de satisfação e motivação não é elevado devido ao grau de coerção exercido pelo líder.

Em segundo lugar, o estilo democrático de liderança possui caráter participativo, onde o líder divide com os seus funcionários a responsabilidade no processo de tomada de decisão, propondo ações e ouvindo propostas do grupo. Há um maior sentimento de apoio e solidariedade no grupo como um todo, propiciando o comprometimento dos colaboradores na busca pelos objetivos organizacionais e, assim, uma maior motivação e um ambiente mais agradável de trabalho.

O último estilo de liderança é o estilo *Laissez-Faire* que se caracteriza por possuir uma menor interveniência e por não ser diretivo, ou seja, o líder deixa que o grupo, por si só, tome as decisões intervindo somente quando solicitado. Este estilo só é bem sucedido em grupos com alta capacidade de auto-organização, caso contrário, pode ser o elemento causador de conflitos e baixo desempenho, prejudicando, assim, o clima organizacional.

Dessa maneira, é possível concluir que o clima organizacional está diretamente ligado a satisfação das necessidades individuais para que os funcionários estejam motivados para a realização de suas atividades. Além disso, o estilo de liderança é fator fundamental na motivação, pois o líder é o elemento responsável por alinhar as necessidades das pessoas às necessidades da empresa, com a finalidade de propiciar um bom ambiente de trabalho visando direcioná-las para busca de resultados.

2.1.4 Clima e satisfação no trabalho

De acordo com Fernandes (1996) houve uma mudança no enfoque dado aos gestores de Recursos Humanos que antes se preocupavam apenas com o “lado humano da empresa” para um enfoque mais abrangente, onde estes são responsáveis também pela otimização do fator humano com a finalidade de contribuir para os resultados globais da organização de uma maneira pró-ativa e estratégica. Sendo assim, iniciou-se um processo de valorização do indivíduo nas organizações, onde as empresas começam a perceber que ele não pode ser visto apenas como uma máquina, e sim como um ser humano dotado de competências a serem desenvolvidas e necessidades a serem supridas.

Robbins (1998) defende que a satisfação no trabalho é a atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho como um todo, englobando aspectos como o relacionamento com colegas e chefes, ter que seguir regras e políticas

organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com as condições de trabalho muitas vezes aquém das ideais. Assim, o somatório destes fatores é o que determina o quanto o indivíduo estará satisfeito ou insatisfeito com as atividades que desempenha.

Nos dias de hoje as organizações têm investido em programas visando à qualidade de vida no trabalho (QVT). Essa é uma maneira que as empresas utilizam para satisfazer os seus funcionários, não só no ambiente interno, como no ambiente externo. Procura-se alcançar esta satisfação com programas de ginástica laboral, palestras educativas a respeito de postura, alimentação, exercícios físicos, e estendê-la para a vida pessoal através de benefícios como auxílio-alimentação, auxílio-creche, vale-transporte, participação nos lucros e resultados, treinamento e desenvolvimento profissional, entre outros. Assim, possibilitando-lhes o alcance de sua satisfação em todos os setores da vida, é possível torná-los mais produtivos.

Segundo Schemerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), o termo qualidade de vida no trabalho expressa uma forma diferenciada de pensar sobre as pessoas, sobre seu trabalho e sobre as organizações onde as mesmas estão inseridas. Além disso, ressaltam que o alto desempenho pode e deve ser atingido através da obtenção de um alto nível de satisfação no trabalho.

Para Fernandes (1996, p.40), “o conceito engloba, além de aspectos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social na empresa”. Neste mesmo sentido, a autora diz que a QVT pode ser utilizada para que as empresas reestruem sua forma de organização do trabalho com a finalidade de elevar o nível de satisfação ao mesmo tempo em que a aumenta sua produtividade, sendo esta última decorrente de uma maior participação dos funcionários nos processos relativos ao trabalho.

De acordo com Walton (1973 apud Fernandes, 1996, p. 37) os programas de QTV têm como finalidade:

Gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia no nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. (1973 apud Fernandes, 1996, p. 37).

Lima e Stano (2004) salientam que a QVT deixou de ser uma simples prática de recursos humanos na empresa para tornar-se algo extremamente necessário, pois no atual ambiente competitivo, as organizações carecem de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para tanto.

Amorim (2007) diz que a preocupação com a QVT envolve os aspectos físicos e ambientais, mas também a saúde do trabalhador, buscando um equilíbrio entre os dois. Porém, há uma relação de antagonismo entre estes, pois de um lado fica o bem-estar no ambiente de trabalho e, de outro, os interesses da organização em obter melhores níveis de qualidade e produtividade, a fim de ampliar a participação no mercado e elevar a lucratividade.

Fernandes (1996) confirma esta idéia e argumenta, ainda, que quando há esta dicotomia, o desempenho do cliente interno fica vulnerável devido aos baixos níveis de satisfação e compromete a viabilidade das estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Ademais, as crescentes e rápidas mudanças, o impacto tecnológico e a globalização trazem conseqüências, tais como a alta competitividade, os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais, além de inúmeros desequilíbrios relacionados com as atuais condições de trabalho e de vida, bem como elevado nível de estresse (BITTENCOURT et al. 2004).

Esta realidade pode ser observada não em diversas instituições, principalmente no que se refere ao estresse devido às metas que estão cada vez mais exigentes. Ressalta-se, também, o crescente volume de trabalho e as doenças ocupacionais, como a Lesão por esforço repetitivo (LER), por exemplo.

De acordo com Schemerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), se as metas estipuladas pela organização forem muito difíceis ou até mesmo impossíveis, pode haver uma baixa motivação para o cumprimento das mesmas, dessa maneira, prejudicando o desempenho do funcionário.

Sendo assim, é necessário que as metas sejam bem planejadas e específicas, com os objetivos do desempenho esperado, da mesma forma, bem definidos, caso contrário, podem ser fator determinante do estresse dos colaboradores causando grande insatisfação. Além disso, as metas podem vir de encontro aos objetivos organizacionais quando possuem cunho extremamente individual. Isso afeta o desempenho em equipe causando competição interna, gerando conflitos e, assim, influenciando negativamente o clima organizacional.

Segundo Vieira e Vieira (2004) apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho de forma geral, isso não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos devido às diferentes perspectivas de vida de cada uma. Cada indivíduo possui sentimentos diferenciados com relação a diversos fatores de seu trabalho, com seus colegas, com seu salário, com a natureza do mesmo, com seu supervisor, etc. A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas com relação a esses elementos. Sendo assim, a pergunta que surge é: quais são as variáveis que determinam a satisfação das pessoas e podem ser usadas como base para fazer um diagnóstico de Clima Organizacional?

Robbins (1998) define as variáveis que afetam a satisfação dos indivíduos como sendo: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições de trabalho apoiadoras, os colegas que dão apoio e o fator genético. Em relação ao trabalho mentalmente desafiador pode-se dizer que os empregados dão preferência àquele que lhes oferece melhores oportunidades para utilizar de suas competências numa diversidade de tarefas e um retorno de seu desempenho.

Ainda, deve-se ressaltar que, aquele tipo de trabalho que possui poucos desafios causa tédio e desinteresse, porém aqueles com alto nível de desafios podem causar frustrações e sentimento de fracasso. No que se refere às recompensas justas, pode-se dizer que os funcionários almejam um sistema de pagamento e uma política de promoção as quais eles julgam justas, sem ambigüidade e que estas alinhem-se com suas expectativas. No que tange às condições de trabalho apoiadoras, ressalta-se que este fator preocupa os colaboradores tanto pelo conforto pessoal como pela busca de um melhor desempenho.

De acordo com a variável colegas que dão apoio, significa dizer que para os funcionários o trabalho preenche, também, uma necessidade de interação social. Sendo assim, possuir colegas apoiadores leva ao aumento da satisfação, bem como esta apresenta um aumento quando o superior imediato tem perfil compreensivo, é um bom ouvinte e os elogia em situações de bom desempenho. Porém, apesar de todos estes fatores que podem ser gerenciados pelos gerentes, há ainda o fator genético que determina que uma porção significativa da satisfação humana se dá em relação à postura que as pessoas têm da vida. Isto quer dizer que, se uma pessoa tem características de pessimismo provavelmente estenderá esta ideologia para o seu trabalho.

Da mesma forma, uma pessoa otimista terá maior facilidade em lidar com as adversidades do trabalho sem que isto afete sua satisfação, pois este é um traço intrínseco a ela. Assim, para evitar funcionários pessimistas, mal-ajustados ou causadores de problemas, é preciso filtrá-los no momento da seleção de pessoal, pois sua satisfação independe das estratégias usadas pela organização (ROBBINS, 1998).

Desse modo, o estudo do clima organizacional se faz relevante, pois este serve como uma ferramenta essencial de auxílio aos administradores para que os mesmos possam identificar fatores de insatisfação por parte de seus funcionários, bem como descobrir o que eles esperam da empresa. Neste sentido, é possível desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho de acordo com as expectativas dos funcionários e gerar maior satisfação.

3 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se por ser uma pesquisa de natureza pura com objetivo descritivo, pois foi elaborado por meio de um levantamento de conceitos e teorias. A técnica utilizada para tanto foi a pesquisa bibliográfica, realizada a partir de livros e artigos científicos a fim de fundamentar a importância do tema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Clima Organizacional nas empresas é de suma importância, visto que apenas funcionários motivados e felizes em suas atividades podem retribuir de forma satisfatória as expectativas de seus gerentes além de serem capazes de superá-las.

Segundo Luz (1996), motivar, ou ao menos tornar satisfeitos os empregados é parte da missão da Administração de Recursos Humanos, logo a empresa tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atendida. Diz, ainda, que o clima afeta o comportamento organizacional, que por sua vez afeta o próprio desempenho dos negócios.

Sendo assim, como atualmente vivemos em um ambiente dinâmico, ou seja, que está em constante mudança, é clara a influência que estas modificações exercem nos funcionários, bem como no seu nível de satisfação. Robbins e Decenzo (2004) argumentam que as pessoas são naturalmente resistentes a mudanças no momento em que estas geram incerteza, ameaçam o *status quo* ou vêm de encontro aos interesses individuais e da organização.

Além disso, o aumento da pressão por resultados nas empresas gera estresse no trabalho sendo este responsável por consideráveis índices de insatisfação por parte dos colaboradores. Alguns fatores que contribuem para o estresse na organização são as exigências das tarefas, que são vinculadas ao cargo dos indivíduos, ou seja, o tipo de cargo, as condições de trabalho, o layout físico e as metas. E, ainda, as exigências do papel, que são atreladas às pressões exercidas sobre o funcionário em relação à sua função específica, ou seja, a expectativa depositada nele em relação ao seu desempenho (ROBBINS e DECENZO, 2004).

Dessa forma, a avaliação e o acompanhamento constante do clima organizacional são de fundamental importância, pois por meio do levantamento das opiniões e percepções dos funcionários, os administradores têm condições de compreender melhor o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (SOUZA, 1978).

Logo, um estudo voltado para a identificação do Clima Organizacional pode vir a contribuir com os gestores de maneira a alertá-los para possíveis mudanças no intuito de buscar a melhoria nos procedimentos e nas relações de trabalho, bem como fornecer informações relevantes para que os mesmos possam tomar suas decisões, baseadas na percepção de seus colaboradores. Com isso, presume-se que se possa alcançar a satisfação dos funcionários, além da motivação necessária para o cumprimento das tarefas exigidas, pois estes estarão comprometidos para tanto.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T.N.G.F **A percepção de servidores quanto a sua qualidade de vida no trabalho:** novas preocupações para velhos problemas? EnGPR, 2007.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. et al. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes.** ENANPAD, 2006

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo. Atlas, 1978.

LIMA, W. D. L.; STANO, R. C. T. M. **Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho.** XI SIMPEP, 2004.

LUZ, R. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

RIZZATTI, G. **Categorias para análise do clima organizacional em universidades.** V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÁ LEITÃO, J. et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** ENANPAD, 1998.

SCHEMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, N. T. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem às estratégias de negócios.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, R.G; VIEIRA, S.P **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista de divulgação técnico-científica do ICPG Vol.1 .4 , 2004