

Clima organizacional e o desempenho das empresas

Juliana Sevilha Gonçalves de Oliveira (UNIP/FÊNIX/UNESP) - jsgo74@uol.com.br
Mauro Campello (MC Serviços e Treinamento) - mcampello@yahoo.com

Resumo

Com base nos novos conceitos de administração e de gestão participativa pode-se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as mesmas busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais.

O gerenciamento de um clima organizacional que atenda às necessidades dos colaboradores da organização torna-se mais eficiente direcionando o comportamento motivado para a busca dos objetivos desejados. O clima de uma organização é considerado favorável quando melhora o moral interno satisfazendo as necessidades pessoais dos seus colaboradores, proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho.

Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho. O desconhecimento do clima organizacional real pode comprometer os esforços da organização para melhorar o seu desempenho.

Palavras-chave: clima organizacional, desempenho, mudanças, organização.

1- Introdução

Na evolução da teoria administrativa, as organizações já são comparadas com organismos vivos, flexíveis e susceptíveis tanto às variáveis internas quanto às externas (DE GEUS, 1998). Considerando esse aspecto, a análise do clima organizacional assume papel indispensável para gerir esses ambientes.

A palavra clima origina-se do grego *klima* e significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos colaboradores.

Em ambientes de mudanças constantes, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno - o colaborador, pois sua satisfação contribuirá para a satisfação do cliente externo, gerando maiores resultados.

De acordo com Santos et al (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Quanto maior for a interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização.

2- Clima Organizacional e a organização

O homem é muito mais do que um composto mecânico. Muitas vezes referido como um fator de produção, ele possui muitos outros atributos os quais afetam significativamente seu desempenho. Ele tem variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido às

mudanças que ocorrem no seu cotidiano, podendo dessa forma interferir no seu local de trabalho. Em algumas situações as pessoas podem estar emocionalmente confusas por suas relações pessoais. Nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços poderá ser afetado. Por outro prisma, pode-se observar que as pessoas emocionalmente equilibradas elevam seu grau de profissionalismo e eficiência no trabalho, podendo estar sempre melhorando a qualidade das relações entre os membros de uma organização. É preciso identificar quais os fatores que afetam a atitude ou os sentimentos do homem em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade das organizações.

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O clima organizacional pode ser visto também como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho. Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), *“o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”*

Clima organizacional pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores

Para Bennis (1996, p.6), *“clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”*

Clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos. Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos.

O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo. Pode-se também definir clima organizacional como um conjunto de valores, ou seja, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, culturas, crenças. Essas diferenças culturais devem ser reconhecidas como importante nas organizações, pois mostra a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração

3- Avaliação do clima organizacional

A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO & OLIVEIRA, 2004). Daí a preocupação das empresas em avaliar periodicamente o clima organizacional.

Os profissionais de recursos humanos juntamente com os líderes da organização devem sempre analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Baseado nessas informações pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo.

Avaliar o clima organizacional não compete apenas aos profissionais de recursos humanos, mas sim a todas as pessoas engajadas no processo. Pode-se fazer essa constatação, pois pessoas que estão diretamente ligadas às áreas ou setores a serem avaliados podem analisar com uma margem mais segura como é e como pode ser melhorado o desempenho dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da organização.

Muitas empresas fazem pesquisa de clima interno com o objetivo de levantar e atuar nos aspectos mais significativos identificados na pesquisa, como, por exemplo, o Banco Real (2003), onde são definidas quatro frentes de ação para análise, a seguir descritas:

- 1- Desempenho e avaliação: critérios claros de avaliação dos funcionários;
- 2- Desenvolvimento de pessoas: recrutamento interno, treinamento mais alinhado às metas;
- 3- Integração: forma de maior integração entre as pessoas, áreas, unidades, com o propósito de maior entrosamento e fortalecimento do banco como um todo;
- 4- Processo decisório: tornar o processo decisório mais ágil, deixando-o menos burocrático em alguns momentos, facilitando decisões e realização de negócios.

Estes itens mostram como um bom clima de trabalho influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

4- Clima organizacional e motivação

Segundo Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos distintos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade.

Logo, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e a motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade.

É importante, para todo o esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

5- O papel do gestor no clima organizacional

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

A primeira etapa, após se conhecer a percepção das pessoas, é a elaboração de uma pesquisa para se saber onde e em quais aspectos pode-se melhorar. A partir de então, criam-se ações em busca de um ambiente melhor e com mais qualidade, o que naturalmente levará a melhores resultados.

Realizar uma pesquisa de clima organizacional é trabalhoso, além de demandar alguns cuidados fundamentais para o sucesso, como metodologia de pesquisa, confidencialidade de informações, etc. Na opinião de Leal (2001), alguns fatores que costumam impactar de forma positiva ou negativa são: estrutura, remuneração, imagem da empresa, estilo gerencial, clareza de objetivos e saúde financeira da empresa.

A área de recursos humanos costuma conduzir essas pesquisas e, em geral, elas são validadas e *apadrinhadas* – nesse caso, no bom sentido da palavra – pelo principal executivo, que tem nos resultados uma ferramenta de diagnóstico e de marketing para o planejamento da empresa.

Os resultados de uma pesquisa de clima podem ser colocados no mercado como uma forte ferramenta para atrair profissionais, como mostram, por exemplo, algumas publicações especializadas no setor.

Se a empresa não tem uma filosofia para tratar o clima de forma corporativa e coordenada, o gestor pode fazê-lo em seu grupo, prestando atenção às reações das pessoas, “medindo a temperatura” e analisando constantemente os fatores de impacto do negócio com seu próprio estilo de gestão. Dentro de uma empresa que não cuida institucionalmente de seu ambiente interno, uma área que atue com esses aspectos, terá certamente índices mais altos de satisfação, menor rotatividade e obtendo melhores resultados. Mas isso pode não ser suficiente para mudar toda a empresa.

Leal (2001) afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. O gestor também pode fazer de sua área um ambiente melhor ou pior para se trabalhar, se comparado com outras áreas da empresa. Para isso, outro conjunto de fatores que deve estar sempre em pauta e sendo bem administrado inclui: desenvolvimento da equipe, construção e divulgação dos objetivos da área, qualidade e rapidez de decisões, integração e comunicação, autonomia e suporte para a realização das atividades, administração dos conflitos, informações sobre a empresa, perspectiva de crescimento profissional e imagem da sua área para outras da empresa.

Para Chiavenato (1994), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

A outra fase para a manutenção do clima organizacional é um trabalho mais localizado e focado, em que o gestor compõe um plano em conjunto com seus profissionais, cumprido-o com o envolvimento e a participação de todos. A gestão de clima, em síntese, é uma gerência dos fatores ambientais, de relacionamento e resultados, em que devem ser cuidados os aspectos de comunicação e valores para que a área e a empresa tenham visibilidade, atratividade e um grande poder de retenção.

A manutenção e a atração de bons profissionais e de talentos potenciais é um dos grandes prêmios das empresas que cuidam e se atêm às questões ambientais do trabalho.

6- Considerações finais

Diferentemente do clima meteorológico - que não se pode mudar - o clima organizacional depende apenas da colaboração das pessoas e, com a colaboração de todos e uma atuação constante dos gestores nesse sentido, toda a organização - acionistas e funcionários - pode ficar cada vez melhor, inclusive com melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos.

Os gestores são elementos de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem e obter competitividade. Com base no fato de que, segundo Ferreira (2004), o sucesso da implantação das mudanças está assim distribuído: 5% são relativos a hardware, 15% são relativos a software e 80% são dependentes das pessoas, um bom clima organizacional atua diretamente sobre as pessoas e contribui para a mudança das empresas modernas na condução de seus negócios.

Um plano de atuação na gestão do clima organizacional que leve em consideração critérios baseados nos colaboradores, como desempenho, avaliação, desenvolvimento, integração entre outros, visando obter um bom clima de trabalho, influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

Considerando-se que atualmente, com mudanças diversas e profundas ocorridas nas formas de trabalho, além do capital, pessoas e instalações, o conhecimento e a informação, conforme Vale (1992) e De Geus (2004), são recursos importantes para as empresas. O segundo autor cita também que as pessoas são portadoras do conhecimento, que é a fonte de todas as vantagens competitivas. Com um clima organizacional satisfatório, as empresas conseguem gerar condições para a inovação e integração para seus colaboradores, criando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em forte mutação.

A cultura organizacional é outro aspecto a ser analisado para avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais.

Foi citado anteriormente o caso do Banco Real como empresa que realiza pesquisas regulares de clima organizacional. Em sua última pesquisa, o banco obteve um nível de satisfação de 98%, com os funcionários mostrando enorme orgulho de trabalhar na instituição, além de comprometidos com os resultados gerais do banco, em específico na área socioambiental. Convém destacar que são cerca de 28 mil funcionários com esse elevado nível de satisfação (JÚLIO, 2006).

Referências

BANCO REAL. *Pesquisa de clima organizacional: ações em andamento*. São Paulo: informativo interno, jan/2003.

BENNIS, W. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. *O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas*. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 3. ed, 252 p, 1994.

_____. *Introdução à teoria da administração*. São Paulo: Makron Books, 4.ed, p 57-101, 1993.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, v. 1, 1998.

DE GEUS, A. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: 1.ed, 240 p, 1998.

_____, *Otimize as pessoas*. São Paulo: Revista Exame nº. 810, Abril, 2004.

FERREIRA, A. M. *Mudança - change management*. São Paulo: artigo na internet. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 25/04/2004.

FLEURY, M. T. L. et al *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 20 p., 1989.

_____. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.33, n.2, p26-34, mar./abr, 1993.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill, p 9, 47-48. 1991.

JÚLIO, C. A. *A estratégia ganha-ganha-ganha*. Revista HSM Management nº 55, mar-abr, p14-21, 2006.

LEAL, T. *O papel do gestor no clima organizacional*. Disponível em <<http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>>. Acesso em 07/05/2001.

SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A*. São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, nº.3, Pólo, jul-set/2001.

VALE, G. M. V. *Terceirização e competitividade*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento nº 97, set-out/1992. Portinho Cavalcanti, 1992.