



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS NA ORGANIZAÇÃO

Amanda Thais Souza Dias
Miguel Mazza (Orientador)

RESUMO

Este artigo tem por finalidade a análise dos conceitos de clima organizacional, satisfação no trabalho, resultados eficazes para a organização e incluindo as possíveis consequências e benefícios que este clima pode trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico foi exploratória, através de coleta de dados em fontes bibliográficas de fonte secundária o objeto de estudo, alcançando várias interpretações de uma análise. Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível descobrir que um elemento de fundamental importância em relação à efetividade organizacional é o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. Contudo, apesar dos inúmeros estudos realizados, uma adequada compreensão dos seus componentes e características ainda não foi atingida. As consequências da falta de definição precisão do construto clima organizacional são, dentre outras: a) impossibilidade de comparação dos estudos realizados, b) dificuldade no estabelecimento dos principais preditores e consequentes, e c) imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção, implementadas nas organizações, a partir de diagnósticos de clima. Tendo em vista esse cenário, o presente trabalho tem por objetivo contribuir para a melhor definição do clima da organização, estabelecendo as características teóricas deste construto, assim como apontando os seus principais componentes.

Palavras-chave: Clima organizacional, desempenho, trabalho.

ABSTRACT

This article aims to analyze the concepts of organizational climate, job satisfaction, effective outcomes for the organization, and including the potential consequences and benefits that this climate can bring both to the company and its employees. The methodology used for the development of this academic work was exploratory, through data collection from secondary bibliographic sources related to the subject of study, leading to various interpretations of an analysis. Through the bibliographic research, it was possible to discover that a fundamental element in relation to organizational

effectiveness is the impact that the climate has on the behavior and performance of individuals within the organization. However, despite numerous studies conducted, an adequate understanding of its components and characteristics has not yet been achieved. The consequences of the lack of precise definition of the organizational climate construct include, among others: a) the impossibility of comparing studies conducted, b) difficulty in establishing the main predictors and their consequences, and c) imprecision in analyzing the effectiveness of intervention actions implemented in organizations based on climate diagnostics. In light of this scenario, the aim of this work is to contribute to a better definition of the organizational climate, establishing the theoretical characteristics of this construct, as well as pointing out its main components.

Keywords: Organizational climate, performance, work.

INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2016), o clima organizacional pode ser entendido como um reflexo da percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa, tais como as condições de trabalho, o comportamento de chefe, dos colegas e de instalações físicas, e que pode influenciá-los positiva ou negativamente estando, portanto, intimamente relacionado com o grau de motivação para o trabalho.

Nesse sentido, ainda segundo o autor, a cultura está interligada ao clima organizacional, influenciando o cotidiano das organizações através das decisões, das atribuições aos funcionários, nas formas de recompensas, punições, relacionamento com os seus parceiros comerciais, no estilo de liderança adotado, no processo de comunicação e até na vestimenta dos funcionários.

Chiavenato (2016) considera o clima organizacional fator decisivo para o sucesso, a sobrevivência e o crescimento da empresa e que a mesma precisa ser positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial dos funcionários que compõem a organização, estando intimamente relacionada com a personalidade de cada um, deduz-se que os empresários e dirigentes devem perceber que não se pode garantir o retorno de hoje somente, e sim o do futuro, com responsabilidades, consciência dos perigos que possam acontecer com programas fracassados e a necessidade de implementar programas baseados em valores e resultados com referência à qualidade para o cliente, mercado, tecnologia e patrimônio humano.

Percebe-se, que hoje há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham ambiente de respeito, valorização e motivação. O que anteriormente era um instrumento da área de recursos humanos, passa a integrar cada vez mais a estratégia superior das empresas, pois, em virtude das novas tecnologias, da internet e da concorrência, o cliente está sendo mais exigente. Quando é estabelecido um plano de incentivo para o funcionário, este plano não caminha sozinho. É acompanhado com o estímulo para que o funcionário queira alcançar objetivos, o que pode ser entendido não somente como um método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga e o estresse.

Tem-se como hipótese, que cada pessoa tende a desenvolver determinadas forças motivacionais, como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas, a gerência das relações de trabalho assume uma outra dimensão, pois cada organização possui exigências próprias do perfil dos seus profissionais relativas a conhecimentos técnicos, funcionais e habilidades interpessoais, pode-se concordar que antes de delegar e cobrar, é preciso que o gestor conheça realmente sua equipe e saiba quais são os pontos fortes e as limitações de cada um, principalmente, o que motiva e desmotiva cada colaborador.

Na verdade, o atual paradigma da administração de recursos humanos tem como objetivo a integração do trabalho com a vida particular, valorizando, desta forma, o corpo, a mente e o espírito dos funcionários que trabalharão mais e melhor, pois são estimulados por um sistema de benefícios que engloba fatores educacionais, de saúde física, nutrição e controle de estresse, dentre outros.

Dessa forma, acredita-se que para haver um clima organizacional favorável, a comunicação com as partes interessadas é fundamental para tornar a atuação da organização cada vez mais transparente aos públicos com os quais se relaciona.

Assim, fornecer dados e informações para que os parceiros estratégicos tenham um panorama das atividades da empresa e ouvir suas sugestões, opiniões e críticas constituem ações que auxiliam o processo de tomada de decisão na empresa e garantem a sustentabilidade do negócio.

Afinal, as pessoas de uma organização devem ter motivos para colocar suas potencialidades a serviço de sua vida e da empresa. Quanto maior for a carga de motivos que os seres humanos tiverem para ação, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática.

Ademais, acreditamos que para superar as barreiras pessoais, os gerentes precisam estar atentos aos símbolos de comunicação, tais como palavras, imagens e ações não-verbais de modo a encorajar a compreensão. Tudo isso proporciona boa qualidade de vida no trabalho, incentivo para que as pessoas melhorem o seu desempenho, sintam-se seguras e dispostas a colaborar com a empresa.

Durante a realização de estágio em uma empresa de grande porte no ramo de distribuição de alimento, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo, observou-se que os colaboradores não estavam satisfeitos com a forma como a empresa lida com os colaboradores, refletindo na relação entre os próprios colaboradores e no aumento da rotatividade.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar o impacto do clima organizacional no desempenho dos indivíduos nas organizações, buscando compreender quais aspectos podem melhorar o clima organizacional. Para tanto, este trabalhou definir o conceito de clima organizacional, buscou identificar os principais componentes deste que influenciam o desempenho dos colaboradores e mapear possíveis métodos que podem auxiliar na promoção de um clima organizacional mais qualitativo.

A metodologia deste estudo será baseada em uma abordagem de pesquisa documental, utilizando materiais acadêmicos, livros, artigos científicos e outras publicações relacionadas ao tema. Primeiramente, será realizada uma revisão da literatura existente sobre o impacto do clima organizacional no desempenho individual, com foco na identificação dos principais conceitos, teorias e modelos que abordam essa relação.

Levando em consideração que nosso objeto de estudo é o impacto do clima organizacional sobre o desempenho dos indivíduos na organização, foi escolhida a abordagem de investigação bibliográfica. Segundo Luke e André (1986), a pesquisa bibliográfica trata-se de um estudo que surgiu da curiosidade e necessidade do pesquisador em busca de respostas. Fonseca (2002) destaca que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos,

como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Para a seleção dos estudos, buscou-se utilizar-se dos principais autores clássicos que discutem clima organizacional, Chiavenato (2005, 2003 e 2016), Beker (2006), Motta (2006), Robbins (2005) e Wright (2000). Também, para a análise do tema em estudos mais recentes, buscou-se com o descritor “clima organizacional” estudos na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Com o filtro que mapeia os estudos dos últimos 5 anos, foram encontrados 19 estudos. Dente eles, 3 foram selecionados, Silva (2023), Cavaleiro (2020) e Romanelli (2020). Os critérios de inclusão foi a seleção de estudos que pertencessem ao campo da administração não de empresas. Os estudos descartados eram referentes a educação, enfermagem e a outros setores não empresariais.

A pesquisa bibliográfica permitirá a análise de diferentes perspectivas e estudos de caso que documentam o impacto do clima organizacional no desempenho dos funcionários. As fontes serão selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade e credibilidade para garantir que os dados recolhidos sejam representativos e bem fundamentados.

2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Nos próximos capítulos serão apresentados os principais pontos dos dados coletados. Para a análise dos estudos, estes foram fichados, destacando aqueles pontos que se relacionavam com os objetivos específicos deste trabalho. Em seguida, os principais aspectos foram categorizados e serão apresentados nos próximos capítulos.

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional segundo Cavaleiro (2020) trata-se dos princípios, regras e procedimentos que compõem a identidade da organização e orientam a conduta dos funcionários. Uma cultura corporativa positiva geralmente alinha e motiva os colaboradores, criando um ambiente que aprecia as contribuições individuais.

Cavalheiro aborda a relevância de estilos de liderança que incentivam apoio, confiança e reconhecimento. Tais ações são fundamentais para potencializar a satisfação e o engajamento dos funcionários com a organização.

Reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores eleva a motivação e o envolvimento. Cavalheiro (2020) destaca que a falta de reconhecimento está intrinsecamente ligada à vontade de transformação dos funcionários.

Proporcionar progressão profissional e chances de aprendizado auxilia na retenção de talentos, pois os colaboradores se sentem estimulados a aprimorar suas habilidades e avançar na carreira dentro da empresa.

Um ambiente de trabalho que incentiva relações saudáveis e produtivas favorece o bem-estar e a participação ativa.

Cavalheiro propõe a execução de pesquisas de clima e análises frequentes para entender as percepções dos funcionários. Este procedimento de retorno possibilita que a empresa reconheça e trate áreas que necessitam de atenção.

Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores da organização. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração. No entanto, quando há baixa motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, segundo Chiavenato (2016).

Logo, o clima também corresponde a maneira como o colaborador percebe a cultura e as normas e os costumes da sua empresa, e como interpreta e reage a tudo isso.

Sendo a conduta humana influenciada pelo ambiente, a partir das teorias administrativas, a organização foi comparada a um organismo vivo e, como tal, teria necessidades e carências que precisariam ser atendidas.

Quando é estabelecido um plano de incentivo para o funcionário, este plano não caminha sozinho. É acompanhado com o estímulo para que o funcionário queira alcançar objetivos, assim para Stadler e Pampollini (2014) o clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno.

Sendo assim, se uma empresa funcionar no sentido de atender a aspectos comprometidos com o bem-estar do colaborador, estará contribuindo tanto para o

crescimento dele quanto da organização, obtendo retorno positivo do seu público interno.

O clima organizacional também é composto por elementos extrínsecos ao trabalho (salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e outras condições que precisam ser atendidas) caracterizando-se, também como um indicador do nível de satisfação dos empregados, de modo que após exaustivas pesquisas, considerando diferenças de enfoque e método, ocorre um amplo consenso entre os investigadores de que o clima é a percepção coletiva e compartilhada das realidades internas do grupo (HERNANDES; MELO, 2003)

Assim avaliar a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional tem sido uma preocupação de organizações modernas, com a finalidade de adotar medidas de intervenção para melhorá-lo.

[...] o *clima organizacional* é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável, quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o *clima organizacional* influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (CHIAVENATO, 2002, p. 95).

Então é possível inferir que a competitividade, imprevisibilidade e a globalização estão fazendo as empresas mudarem, onde se pode constatar que as organizações, se quiserem ser bem-sucedidas, terão no fator humano o seu principal diferencial, desde que tais pessoas sejam indivíduos mais conscientizados, participantes e motivados. Assim o desafio colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As organizações precisam compreender que tratar a questão de clima interno como estratégia de gestão é fundamental.

Quanto maior for o grau de interação entre os grupos ou entre as pessoas de um dado setor de trabalho, maior será a tendência à cooperação mútua, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia (Chaves, 2016)

Então um clima organizacional bom, oportuniza um ambiente seguro e de aceitação, onde a pessoa se torna mais colaborativa e por consequência resultados profissionais e psicológicos satisfatórios, assim sendo é de fundamental importância ter conhecimento sobre a percepção do colaborador no tocante a organização pois isto reflete a forma e a quantidade de trabalho.

Nos conceitos dos diferentes autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes: satisfação, percepção e cultura organizacional. Segundo Luz (2003, p.13):

Satisfação (dos funcionários): esta é a palavra mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

Percepção: outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.

Cultura (organizacional): alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces da mesma moeda. São questões complementares

Portanto, neste capítulo, observou-se que o ambiente de trabalho desempenha um papel crucial no crescimento e na motivação dos funcionários, afetando diretamente os resultados empresariais. A avaliação do ambiente de trabalho implica entender como os colaboradores interpretam e se relacionam com os elementos culturais e estruturais da empresa, afetando seu nível de contentamento e envolvimento. A avaliação do ambiente de trabalho consiste em entender como os colaboradores percebem e se relacionam com os elementos culturais e estruturais da empresa, afetando o seu nível de contentamento e participação.

Os diferentes autores participantes, como Cavalheiro, Chiavenato e Luz, salientam a importância de um ambiente organizacional saudável, onde o reconhecimento, o incentivo e a satisfação das necessidades individuais e coletivas sejam prioritários. Um clima positivo facilita as relações interpessoais, promove a colaboração e contribui para o crescimento tanto dos colaboradores quanto da própria organização.

Assim, entendo que o investimento na melhoria do ambiente de trabalho não se limita ao bem-estar dos colaboradores, mas é uma estratégia crucial para o êxito e a continuidade do negócio em um ambiente competitivo.

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Romanelli (2020), destaca a cultura organizacional como uma construção subjetiva que engloba sentimentos, atitudes e princípios compartilhados, sendo vital para a harmonia interna e o bem-estar da organização. A cultura é percebida como a fundação do ambiente organizacional, simbolizando os valores e princípios que orientam os colaboradores. Segundo Romanelli (2020), garantir que todos estejam alinhados com a missão e os valores da empresa potencializa o envolvimento e a concordância com as metas corporativas.

Ainda para a autora, em toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entendê-la. Porém, ao definir essas normas não se pode deixar de considerar as diferenças culturais, existente entre seus membros. O termo cultura organizacional possui diversos conceitos, mas observou-se que para todos a cultura organizacional é difícil de mudar.

O ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

Silva (2023) a partir de uma metodologia empírica para examinar a relação entre o ambiente corporativo e o desempenho das empresas, emprega duas abordagens fundamentais. Ele utiliza questionários para coletar dados quantitativos sobre as percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho. Estes questionários são criados com o objetivo de examinar elementos como a comunicação interna, o estilo de liderança, a transparência, o reconhecimento, as oportunidades de crescimento e outros elementos do ambiente profissional.

Outro método principal proposto por Silva (2023) é o Estudo de Caso, no qual a instituição financeira escolhida é usada como referência para a análise. Silva utiliza a realidade desta entidade para realizar a análise empírica, entendendo como as características do ambiente de trabalho influenciam o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional da instituição.

Silva (2023) ressalta várias categorias teóricas que esclarecem o impacto direto do clima organizacional no rendimento dos funcionários e da organização, particularmente no setor financeiro. Silva aborda a cultura organizacional como um conjunto de princípios e regras comuns que direcionam a conduta dos colaboradores.

Uma cultura robusta e positiva promove a motivação, o envolvimento e a concordância dos funcionários com as metas da organização.

Quando adequadamente estruturadas e transparentes, as políticas internas proporcionam aos funcionários uma sensação de previsibilidade e segurança.

Robbins (2005, p. 375), define a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais, e diz que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização:

1. Inovação e assunção de riscos – o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes – o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados – o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Orientação para as pessoas – o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Orientação para a equipe – o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipe do que de indivíduos;
6. Agressividade – o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
7. Estabilidade – o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*, em contraste com o crescimento.

Já Motta e Vasconcelos (2006, p. 301) entendem que se pode observar a cultura de uma organização por meio dos seguintes elementos:

- A prática de ritos coletivos – a forma como novos membros são admitidos na organização ou como os indivíduos sentam para almoçar. Esses elementos permitem perceber os valores predominantes no sistema, ou seja, se existe diferenciação hierárquica ou aparente democracia nas relações, formalidade ou informalidade;
- A perpetuação de mitos ou de histórias na organização – boatos, anedotas e histórias sobre os donos, fundadores, chefes e dirigentes de uma organização, revelam muito sobre sua cultura;
- A existência de tabus ou assuntos proibidos – assuntos ou acontecimentos que não devem ser comentados ou são proibidos, refletem a cultura predominante no sistema;
- Normas de comportamento – como cada um deve agir, que tipo de roupa deve usar, que forma deve tratar seu superior, se existe

abertura de poder tomar iniciativas ou se a forma de administrar é autoritária;

- Valores emergentes do grupo organizacional – como os membros se comportam, se existem diferenças significativas do que se fala e o que se faz;
- A linguagem – as expressões são utilizadas em discursos e comunicações oficiais dos dirigentes, a expressão de cada grupo, em particular;
- Atos simbólicos e formas de expressão em geral – exemplos de outras formas de expressão que revelam elementos presentes na cultura organizacional. São desenhos humorísticos, manifestos, reclamações, cartas, etc.

Diante de tantas formas de se perceber a cultura organizacional, acredita-se que o processo de mudança de uma cultura organizacional é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas.

As normas são padrões ou regras de conduta, nos quais os membros da organização se enquadram. É um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. Podem ser explícitas e as pessoas a elas se adéquam conscientemente. Ex.: manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem ser implícitas como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

Por sua vez, os valores formam o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização, de forma que os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Reflete esses valores a sociedade onde se insere a organização.

De acordo com Morgan (2007, p. 157) a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social, de modo que “em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme”. Assim, cada grupo profissional pode ter uma visão diferente do mundo e da natureza de suas organizações empresariais.

No entender de Gassala-Dapena (2007), a cultura organizacional é uma espécie de sedimento que vai se juntando a partir de comportamentos organizacionais anteriores, de modo que “o que era Afora, e Adentro, ou seja, tudo aquilo que está acontecendo na sociedade repercute no interior da empresa, que

qualquer atuação no topo da organização é absorvida pelo resto da empresa, e que todos no ambiente de trabalho costumam olhar para cima para ver o que fazem, como fazem, o que esperam... os chefes” (p.28).

Assim, compreende-se que a formalidade ou a informalidade no tratamento, os bloqueios no acesso à diretoria, por exemplo, podem constituir os primeiros sinais do que é valorizado na empresa, até porque são muitos os argumentos utilizados para justificar privilégios, como admitir que a empresa é hierarquizada, de modo que determinadas funções requerem benefícios especiais.

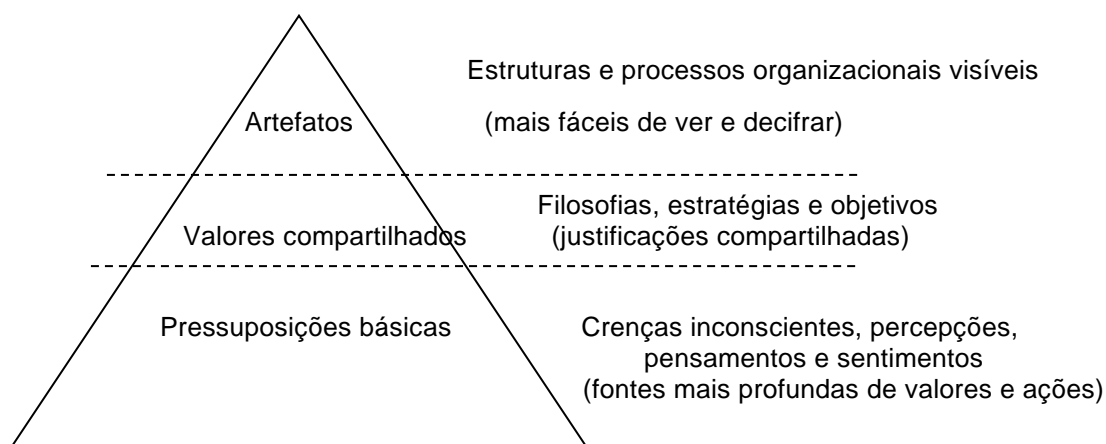
Nesse sentido, supõe-se que o tratamento diferenciado gera nos que têm privilégios a sensação de prestígio, contribuindo para aumentar a autoestima. Já para aqueles que aspiram a posições mais elevadas, há uma angustiada expectativa de promoção e para os que não acreditam nessa possibilidade resta o pesado sentimento de discriminação e injustiça.

Talvez seja por isso, que Morgan (2007) diga que ao se falar sobre cultura, está se falando sobre um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetivos ou situações específicas de maneiras diferentes. São valores, crenças e significados comuns e interpretações compartilhadas que descrevem uma cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (2005), cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

A cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente “existindo em três diferentes níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas” (Chiavenato, 2005, p. 38), constituindo os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização, conforme podem ser vistas na figura 1.

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2005, p. 39)

Os artefatos fazem parte do primeiro nível da cultura, sendo o mais superficial, visível e perceptível. Os valores compartilhados funcionam como justificativas aceitas por todos os membros e constituem o segundo nível da cultura. As pressuposições básicas constituem o terceiro nível da cultura organizacional, sendo o mais íntimo, profundo e oculto.

Para Luz (2003, p. 14), a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização porque:

Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Assim, compreende-se que é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização, e que a formalidade ou a informalidade no tratamento, os bloqueios no acesso à diretoria, por exemplo, podem constituir os primeiros sinais do que é valorizado na empresa. São muitos os argumentos utilizados para a definição dos privilégios, desde admitir que a empresa é hierarquizada, que determinadas funções requerem benefícios específicos.

É como diz Gassala-Dapena (2007, p. 33):

A cultura organizacional é um elemento-chave para a identificação e, ao mesmo tempo, diferenciação da empresa, evoluindo na medida em que tem crescido a valorização das pessoas, mas tal evolução não e

tão simples que possa ser acelerada ao bel-prazer de qualquer um, porque é possível até 'forçar comportamentos', mas outro intento bem diferente é 'forçar valores'.

Dessa forma, pode-se concordar com Luz (2003), que nos conceitos dos diferentes autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave, que estão sempre presentes: "satisfação do funcionário, percepção dos funcionários e a cultura organizacional" (p. 13).

Os conceitos da satisfação dos funcionários remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização. A percepção refere-se à maneira que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Por sua vez, a cultura é entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, que podem influenciar o clima da empresa.

Assim, compreende-se que o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. A busca é de cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação de seu trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

Sobre o caráter contingencial da administração de recursos humanos, Chiavenato (2003) entende que a mesma depende da situação organizacional, como: do ambiente, da filosofia administrativa e, sobretudo, da quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis. Para este autor,

Cada chefe ou gerente é responsável pelos recursos humanos alocados em seu órgão – qualquer que ele seja, de linha ou de assessoria, de produção, de vendas, de finanças, de pessoal etc. Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização (Chiavenato, 2003, p. 171).

Dentro desse contexto, Wright (2000, p. 323) entende que a cultura organizacional se refere aos valores e padrões de crenças e comportamentos que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Como cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e cidade podem exibir modos muito diferentes de operar.

Referindo-se a gestão participativa, Souza-Silva (2006, p. 9) entende que “administrar de forma participativa é envolver o maior número possível de indivíduos no processo decisório. Quando isso acontece, a empresa colhe uma série de benefícios.”.

Dentre os benefícios Souza-Silva (2006) cita o enriquecimento do processo decisório, pois “pessoas de áreas diferentes, dentro da própria firma, refletem sobre um problema ou evento organizacional, analisando suas diferentes e múltiplas perspectivas, de forma que a avaliação se tornará mais profunda e multidimensional” (p. 9). Até porque quando as pessoas participam do processo decisório certamente elas estarão mais comprometidas na hora da execução.

Dessa forma, pode-se concordar com Wright (2000), que o propósito da cultura organizacional é tornar uma empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais, coordenar e integrar suas operações internas. “A primeira e principal influência sobre a cultura de uma empresa costuma ser do fundador. Suas suposições sobre o sucesso formam o alicerce da cultura da empresa” (p. 334). Assim, em geral, pode-se dizer que o alicerce da cultura de uma organização reflete os valores e crenças de seu fundador. No entanto, a cultura de uma organização também pode mudar para refletir a poderosa influência de um líder transformacional que não é seu fundador.

Afinal, ao se sentirem prestigiadas, as pessoas ficam motivadas para o trabalho, dinamizam a inovação e o processo de criatividade organizacional, trocando informações entre vários setores, melhorando, assim, o clima organizacional e tornando a empresa mais ágil e dinâmica no atendimento das demandas do mercado.

5.LIDERANÇA

É essencial uma liderança que incentiva a abertura e a cooperação para um ambiente de trabalho positivo. Silva nota que líderes acolhedores e que promovem a comunicação e a colaboração estabelecem um ambiente de confiança, afetando diretamente o rendimento dos funcionários (Silva, 2023).

A liderança tem sido um dos principais objetos de estudo das várias ciências sociais e humana, tendo um lugar de grande importância na reflexão e na investigação das organizações tendo como destaque as questões de gestão (Costa e Castanheira, 2017).

A maneira pela qual os líderes se comunicam e motivam os colaboradores é considerada um elemento crucial para o ambiente de trabalho. Líderes que fomentam um clima positivo e estimulam o desenvolvimento dos funcionários contribuem para um ambiente positivo e estimulante (Romanelli, 2020). A Teoria das Relações Humanas foi a primeira a constatar a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, de modo que a mesma vem sendo muito pesquisada e estudada, existindo inclusive várias teorias.

De acordo com Chiavenato (2000) as teorias de liderança podem ser classificadas em três grupos: teoria dos traços da personalidade que considera líder aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, por meio dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas; teoria sobre estilos de liderança que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, sem se preocupar com características pessoais, sendo os estilos: autocrático, democrático e liberal; e teorias situacionais de liderança que explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação, porque cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados.

Segundo (Nascimento e Costa, 2015) Liderança é uma habilidade que líderes bem-sucedidos possuem. Influenciar positivamente e comandar pessoas construindo uma equipe unida, motivada com intuito e visão de se atingir metas e objetivos que conduz a resultados comuns.

Globalmente, poderemos dizer que o líder deixa de ser encarado como aquele que conduz, de forma mecânica, hierárquica e prescritiva, o processo de influenciar os outros a atingir objetivos pré-definidos, para começar a ser visto como um gestor de sentido, ou seja, alguém que define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de suporte (BRYMAN, 1996, p.280 apud Costa e Castanheira, 2017).

Na perspectiva organizacional, Jucá (2013) fala sobre a arte de liderar destacando a sua importância.

Líder é quem respeita as diferenças individuais, conseguindo extrair o melhor de cada um. Ou, dito de outra forma, o melhor de cada um é diferente. Finalmente, todo treinamento pode ter o efeito colateral

positivo de gerar engajamento, mas esse não deve ser nunca o objetivo primordial de um programa. E é desperdício de dinheiro treinar alguém que, por exemplo, não está engajado porque não se identifica com os valores e os propósitos da empresa. Treinamentos, repito, existem para melhorar o desempenho de pessoas em comportamentos importantes para o sucesso da empresa. E este é um assunto do líder! (JUCÁ, 2013, p.83)

A globalização da economia, a competição dos mercados, o gerenciamento dos processos de trabalho e a importância do capital intelectual fazem surgir modelos administrativos direcionados à oportunidade e a necessidade de uma administração mais flexível e participativa, assim sendo, o chefe com autoridade formal e controlador passa a ser uma figura ultrapassada nas organizações modernas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi examinar como o ambiente organizacional afeta diretamente o rendimento dos funcionários nas empresas, entendendo quais elementos e práticas podem aprimorar esse ambiente e auxiliar na criação de um local de trabalho mais eficiente e salutar. O estudo investiga a conexão entre o clima organizacional e o rendimento dos colaboradores, estabelecendo a definição de clima organizacional e identificando os elementos chave que impactam o desempenho.

Por meio de uma revisão bibliográfica, pode-se identificar que é possível notar que um ambiente de trabalho positivo não só favorece a satisfação dos colaboradores, mas também a retenção de talentos, o fortalecimento da cultura corporativa e a concordância com as metas estratégicas da organização. Este trabalho examinará teorias e conceitos tradicionais, complementados por estudos recentes, proporcionando uma perspectiva completa da relevância de um ambiente de trabalho positivo para o êxito da organização e a satisfação dos funcionários. Portanto, o estudo bibliográfico examinará diversas perspectivas e estudos de caso relacionados ao assunto, com o objetivo de entender mais profundamente as práticas e os elementos que fomentam um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Clima organizacional é a descrição da maneira como as pessoas veem o ambiente de trabalho em uma organização. Às vezes, isso é estendido para ver o clima como pessoas de fora da organização que têm contato com a organização — clientes, fornecedores e outros públicos.

O autor Cavalheiro (2020), examina a intenção de rotatividade como uma métrica de satisfação e comprometimento. A intenção de deixar a empresa pode ser desencadeada por fatores como insatisfação, falta de reconhecimento e de oportunidades de desenvolvimento. Um clima organizacional positivo, segundo o autor, está associado a uma menor intenção de rotatividade.

Por meio de um estudo de caso em uma indústria farmacêutica, Cavalheiro demonstra que um ambiente de trabalho saudável, com investimentos em comunicação, reconhecimento e desenvolvimento, reduz a intenção de saída e promove o contentamento dos funcionários. Essa abordagem enfatiza a importância de um clima organizacional positivo para a retenção de talentos e para o sucesso a longo prazo da empresa.

Silva (2023), sugere que as empresas façam avaliações regulares do clima organizacional e incentivem o retorno constante, permitindo que os colaboradores compartilhem suas impressões e propostas. Essas avaliações permitem detectar e solucionar problemas antes que eles tenham um impacto significativo no clima organizacional.

O estudo sobre o impacto do clima organizacional no desempenho dos indivíduos nas organizações revelou uma forte relação entre as percepções do ambiente de trabalho e os resultados alcançados pelos colaboradores. Através da revisão da literatura, fica evidente que o clima organizacional afeta diretamente a motivação, a satisfação e o comprometimento dos funcionários, elementos essenciais para o alcance do alto desempenho.

A pesquisa demonstrou que aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento, condições de trabalho e relacionamentos pessoais são todos componentes críticos do clima organizacional que têm efeito no desempenho individual. Um ambiente de trabalho benéfico promove criatividade, colaboração e produtividade, enquanto um clima organizacional adverso pode levar à desmotivação, alta rotatividade e desempenho reduzido.

Estratégias como financiamento de treinamento e desenvolvimento, criação de um ambiente inclusivo e acolhedor, implementação de feedback frequente e reconhecimento dos esforços dos funcionários são cruciais para manter um clima organizacional positivo.

Como resultado, as organizações que desejam melhorar o desempenho de seus funcionários devem se concentrar em desenvolver um clima organizacional positivo. Ao cuidar e investir no bem-estar dos funcionários, as empresas não apenas melhoram o desempenho individual de cada um, mas também fortalecem sua vantagem competitiva e sustentabilidade no mercado.

Esta pesquisa facilitou a compreensão dos componentes do clima organizacional e sua associação com o desempenho individual. Espera-se que os resultados forneçam uma base para pesquisas futuras e a implementação de políticas institucionais mais eficazes e humanizadas, o que levará a um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

REFERÊNCIAS

BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré fusão**: um estudo de caso de uma empresa alimentícia. Dissertação (mestrado) Universidade de São Paulo, 2006.

CARVALHO, Daniela Batista; OLIVEIRA, Eliezer Carneiro de. **CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO, SEM FINS LUCRATIVOS, DO INTERIOR DO CENTROOESTE DE MINAS GERAIS**. Google acadêmico.

CAVALEIRO, Francisco Roberto Sanchez. **DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA: Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: Revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica**. Universidade de São Paulo- Faculdade de filosofia, ciências e letras de Ribeirão Preto, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016. Disponível em: <<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520445525/pages/-18>>;

CINTIA. **Clima organizacional**: um fator de grande importância para a motivação do empregado. (2008). Disponível: [HTTP://www.administradores.com.br/informe-se/produção acadêmica](http://www.administradores.com.br/informe-se/produção-academica).

CRESCO, Mari Lucia Figueiredo. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Estud. Psicol. (Campinas), ago 2004, vol 21, nº2, p. 91-99. ISSN 0103-166X.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho e MELO, Flávia Monteiro. **O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um centro médico integrado**. Revista de psicologia Organizacional do Trabalho, jun. 2003, vol 3.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Monique da Silva Santos do; COSTA, Tatiana Alves da. **OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: COMO ATINGIR RESULTADOS SIGNIFICATIVOS**. Google acadêmico.

ROMANELLI, Joyce. **Clima organizacional como ponto de partida para a melhoria de processos corporativos**- fundação Getúlio Vargas escola de administração de empresas de São Paulo, 2020.

SILVA, João Vitor Martins. **Escola brasileira de administração pública e de empresas mestrado em gestão empresarial**. Da qual é o efeito do clima organizacional sobre o desempenho empresarial? Evidências empíricas de uma instituição financeira no Brasil (RIO DE JANEIRO 2023).

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial**: administrando empresas vencedoras. São Paulo: Saraiva, 2006.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em:
<<http://unisa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/1AAAF>>;

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.