

# Concurso de Artigos Técnicos do SSPM (ano 2014)

## 3º Colocado - Clima Organizacional e suas Implicações no Ambiente de Trabalho

Maria da Paz Ferreira do Nascimento

::: Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro :::



### Introdução

Certamente, ao longo dos anos, desde a primeira vez que foi concebida esta terminologia até os dias atuais, houve evolução em seu conceito, agregando-se à ela atribuições novas de acordo com as mudanças sofridas pela sociedade. O Clima, em uma definição mais objetiva, é a percepção coletiva que as pessoas têm

da empresa através do que observaram, viveram ou experimentaram em termos de política, estrutura, processos e sistemas, bem como as consequências desta percepção em seu comportamento no ambiente de trabalho. Por outro lado, já não nos parece tão simples definir ou analisar o Clima Organizacional, pois se trata de um conceito multidisciplinar que envolve o entendimento de variáveis de cunho social e comportamental.

Dentre as inúmeras definições de Clima Organizacional, tomaremos uma para nossas considerações iniciais. Segundo Flávio de Toledo Benedito Milioni (TOLEDO, 1979), Clima Organizacional pode ser definido como sendo um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Partindo desta linha de definição, entendemos que o objetivo de uma organização é que em suas atitudes busque-se o melhor ambiente de Clima Organizacional visando obter equilíbrio entre a produtividade da empresa e a satisfação de seus colaboradores. Nesta busca, faz-se necessário estabelecer metas e estratégias capazes de potencializar as habilidades e aproveitar seus conhecimentos em prol do sucesso da empresa com a certeza de que este representa para o colaborador a satisfação de participar deste feito.

Para que o colaborador coloque todo seu empenho em atingir metas de produtividade, um fator importante deve ser avaliado: Até que ponto as necessidades e expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização? Este questionamento representa a base do conceito de Clima Organizacional descrito por Stanley M. Davis. Segundo outro consultor norte-americano, Warren G. Bennis, o Clima Organizacional é um conjunto de atitudes e valores que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização. Até o momento percebemos que todas as definições de Clima Organizacional referem-se à qualidade do ambiente dentro da organização e a forma como ele é percebido pelas pessoas interferindo diretamente no comportamento das mesmas.

Para entendermos melhor a influência de atitudes e valores sobre o Clima Organizacional, consideremos a partir de agora conceitos relacionados à “Teoria das Necessidades de Maslow”. Os fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow em sua Teoria das necessidades, segundo Andre Ferreira (FERREIRA, 2010), podem ser utilizados para explicar que quando se analisa pessoas no ambiente de trabalho com diferentes níveis de escolaridade (nível fundamental, médio e superior), existe uma relação entre o nível educacional e a percepção quanto aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

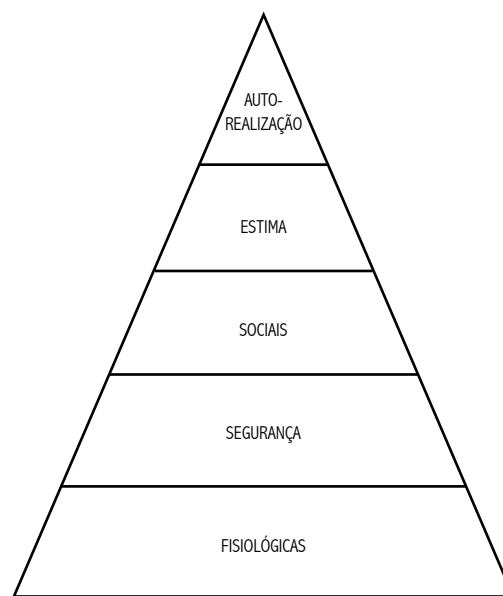


Figura 1: que representa a pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano, dividem-se em cinco níveis dispostos na pirâmide como podemos observar abaixo. A base da pirâmide corresponde às necessidades básicas do ser humano, denominadas fisiológicas, àquelas ligadas à fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais, consideradas assim necessidades de nível baixo junto com as necessidades de segurança, que incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Já as necessidades do alto nível são aquelas que vão ao topo da pirâmide e são representados pela busca da individualização do ser, incluindo as necessidades sociais, como afeição, aceitação, amizade e sensação de fazer parte do grupo, necessidades de estima que inclui respeito próprio, realização e autonomia, status, reconhecimento e atenção e finalmente às necessidades de auto-realização, que incluem intenção de progresso, crescimento e auto desenvolvimento e alcance de seus limites de potencial. As expectativas de nível baixo, podem ser atendidas através de fatores extrínsecos, tais como, remuneração, boas condições de trabalho e segurança no emprego. Por outro lado, as necessidades de nível alto serão atendidas através de fatores intrínsecos (ROBINNS, 2005).

Como aperfeiçoamento da teoria de Marslow, Clayton Alderfer (ALDERFER, 1973) sugeriu a Teoria de ERG-Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: Existence, Relatedness, Growth), onde os cinco grupos motivacionais de Marslow são transformados em três grupos e são eles: relacionamento, existência e crescimento como mostra a FIGURA 2.

Analisando o que foi exposto sobre a Teoria de Necessidades de Marslow temos que considerar que dado o número diverso de variáveis que regem o comportamento humano, os grupos de necessidades da Pirâmide de Marslow pareceram rígidos e sem opção de inversão. Desta forma, as necessidades de indivíduos de perfil semelhante estariam sempre pro-

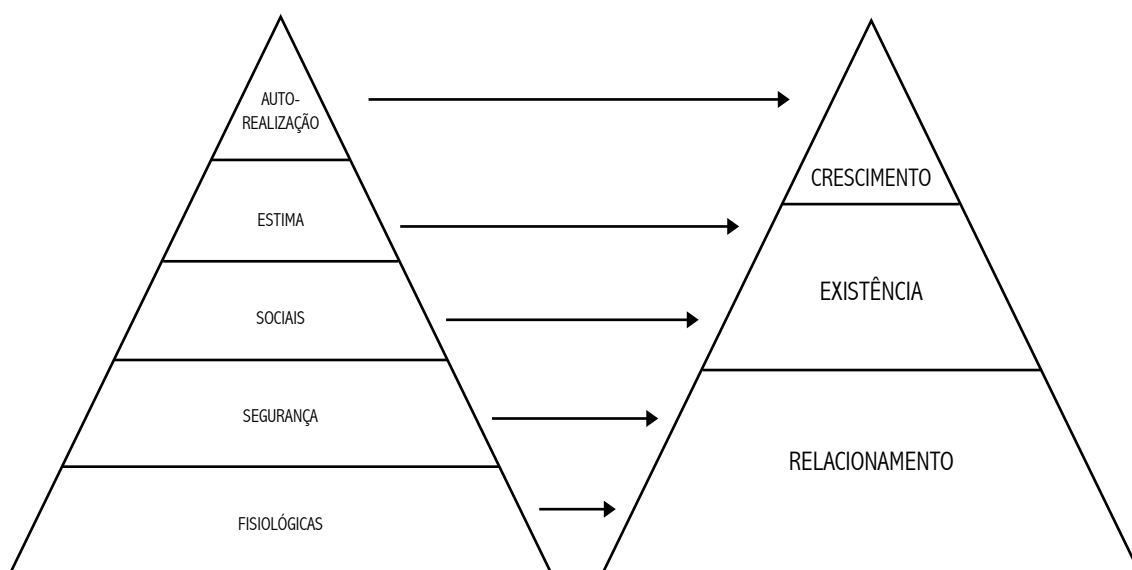


Figura 2: Pirâmide de Marslow comparada à ERG

As características destes níveis são agora generalizados agrupando conceitos mais subjetivos, onde as necessidades de relacionamento correspondem ao desejo que as pessoas tem de se relacionar compartilhando ideias e sentimentos, já como características das necessidades de existência temos todas as necessidades psicológicas e materiais e finalmente as necessidades de crescimento correspondem ao desejo de influenciar de forma criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive, gerando a satisfação da necessidade de crescimento. Apesar da Teoria de ERG estar mais alinhada com a realidade das diferenças dos indivíduos, que se comportam de forma diferente diante de cada grupo de necessidades dependendo de sua cultura, por exemplo, esta não tem a validação relevante de pesquisas empíricas que a Teoria de Marslow possui.

pícios à seguir as mesmas necessidades, no entanto isto nem sempre ocorre, pois cada indivíduo possui um histórico de vida singular que interfere e direciona a ordem de suas necessidades. As necessidades de nível baixo nascem com o indivíduo, logo podem mais rapidamente serem atendidas enquanto que as de nível mais elevado surgem com o passar do tempo e dependem de estímulos do ambiente.

## Desenvolvimento

### A Evolução do Clima Organizacional

Como já foi constatado inclusive em organizações militares, práticas de gestão de conhecimento podem resultar no melhor desempenho organizacional. Um fator importante neste processo é o comportamento

das pessoas pertencentes à organização, no ambiente organizacional. Deve ser criado um ambiente de aprendizagem corporativa contínua. Desta forma, é preciso estimular o compartilhamento de conhecimento e a confiança entre as pessoas que fazem parte da equipe. Saímos de modelos de administrações burocratas e controladoras para gestões mais preocupadas com o humano, a satisfação no trabalho e a motivação para a produtividade de alta qualidade. Para que isto ocorra deve ser dado espaço para as ciências relacionadas ao comportamento humano e à psicologia, bem como relacionar o estudo do comportamento humano às práticas de gestão. Esta nova visão trouxe um avanço para as áreas de gestão e um representativo crescimento às empresas que aplicaram estes conceitos. O processo que envolve a busca da produtividade e a construção de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento crescente, deve ter início no processo de recrutamento e ir além do tempo em que o colaborador permanecer na organização. Com isto podemos dizer que para que exista um equilíbrio de gestão, a satisfação no ambiente de trabalho deve ter início recrutando colaboradores que possuam habilidades e competências para o trabalho que irão desempenhar, ainda que sem experiência (MARCHISINI, 2002).

Para compreendermos um pouco acerca da gestão estratégica de pessoas, é importante definir o comportamento do gestor. Este deve identificar as características e qualificações dos indivíduos que fazem parte de seu grupo de trabalho, não somente quanto ao conhecimento adequado ao desempenho de sua função, como também à sua conduta de trabalho em grupo e interferência ou contribuição de suas experiências de vida ao seu dia-a-dia laboral. As estratégias de gestão, desta forma acompanharam os avanços tecnológicos desde o fim do século XX e início deste século, onde as necessidades que surgiram entre a relação trabalhador-empresa, estas exigiam força de trabalho e produtividade quantitativa, enquanto hoje se necessita de um colaborador com produtividade qualitativa, fruto de conhecimento e qualificação intelectual na execução de suas funções. Neste contexto, a valorização do humano

e a motivação promovendo a competitividade, devem ser equilibradas ao ponto de manter a confiança e a ética entre os colaboradores, coexistindo junto com o compartilhamento de conhecimento corporativo e trabalho de equipe. O emocional, o intelecto e as competências se agregam para formar um colaborador empenhado em contribuir positivamente com o crescimento da organização à qual pertence.

### A Importância do Clima Organizacional

A análise de Clima Organizacional de uma empresa deve levar em consideração fatores como habilidades, competências, deficiências, expectativas e aspirações de seus colaboradores. A partir da apuração destes fatores, busca-se mapear os aspectos políticos que conseguiram o momento motivacional de seus funcionários. Esta pesquisa é de extrema importância para criar um banco de informações que visa identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que interferem no clima para que sejam traçados estratégias de ação para a otimização do Clima e consequentemente satisfação do funcionário na direção de um ganho real de produtividade.

A atitude da empresa em ouvir seus colaboradores é uma prática motivacional, onde revela a mensagem de que a opinião do empregado é importante e a empresa deseja ouvi-lo. A preocupação com o Clima Organizacional tem um sentido direto e objetivo, pois se sabe que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam apenas 8% de sua capacidade de produção, enquanto aqueles motivados chegam à índices de 60% em sua capacidade produtiva. Diante de um planejamento estratégico da organização, devem ser contempladas variáveis como: o trabalho, a integração setorial e interpessoal, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, o processo decisório, os benefícios, as condições físicas do trabalho, o trabalho em equipe e as orientações para resultados. O sigilo e a confiança durante a construção da base de dados do Clima Organizacional é fundamental para o sucesso deste processo.

As principais contribuições que podem ser obtidas a partir de um Clima Organizacional são: Alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização; promoção de crescimento e desenvolvimento dos colaboradores; integração de processos e áreas funcionais; otimização da comunicação; minimização da burocracia; identificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento; condução de ações gerenciais mais consistentes; aumento da produtividade, diminuição da rotatividade; oferecimento de conforto e segurança ao colaborador e finalmente aumento da satisfação de clientes internos e externos.

Com tantas variáveis, podemos observar que não existe uniformidade no Clima Organizacional, dependendo principalmente da situação psicológica e estágio motivacional em que se encontra o funcionário.

## O Sucesso e o Clima Organizacional

Muitas empresas, através de estudos comparativos, perceberam a importância de valorizar o fator humano, pois constataram que nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas, e consequentemente motivadas, trabalhando para elas. Daí a grande mudança na mentalidade das empresas que hoje buscam cada vez mais criar um ambiente organizacional favorável, investindo em atividades que visam a melhoria de qualidade de vida de seus funcionários. Desta forma, tem sido cada vez mais evidente que uma empresa que deseja ser competitiva e manter bons resultados, necessita oferecer bem mais que um salário atrativo (GUSTMANN, 2014).

## Clima Organizacional Conforme Escalão Hierárquico

Observou-se que ao longo dos anos as organizações hierarquicamente mudaram, tiveram que flexibilizar suas estruturas e estratégias, antes rígidas e pouco flexíveis, pois identificaram que era necessário acompanhar as mudanças sociais e políticas do mundo atual. Assim as organizações tiveram que criar um ambiente mais favorável para sobreviverem. Em estudo

comparativo, utilizando diferentes níveis hierárquicos, constatou-se que em níveis mais baixos o clima organizacional real se aproxima mais do ideal do que em níveis mais elevados. Isto também reflete um clima de satisfação maior nos níveis mais baixos de hierarquia (GUTIERREZ, 1988).

## Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento Organizacional

Existe uma relação direta entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Segundo estudos realizados por E.J Lumley et al., utilizando um grupo de 86 empregados de quatro companhias de Tecnologia de Informação da África do sul, observou-se que há um comprometimento maior associado à satisfação no trabalho. Foram avaliados vários fatores considerados importantes para a satisfação no trabalho e identificados como sendo os seguintes: salário, promoção, estilo de supervisão, benefícios, recompensas, procedimentos operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação. Segundo Soari & Judge, “Empregado feliz é empregado produtivo”. Para entendermos melhor esta interferência da satisfação do trabalho na produtividade, discutiremos cada um destes fatores a seguir (LUMLEY, 2011).

### Salário

O dinheiro é importante para o indivíduo e faz parte de suas necessidades básicas, fisiológicas, ou seja, aquelas que nascem com este indivíduo e são atendidas mais facilmente. Identificou-se porém que não necessariamente indivíduos que ganhavam mais eram mais motivados ou mais satisfeitos.

### Promoção

É comprovado e conhecido que prover oportunidade de promoção gera uma maior satisfação no trabalho.

## Supervisão

O comportamento do supervisor imediato para com o funcionário é fator importante que influencia na satisfação no trabalho. A satisfação do empregado aumenta quando seu supervisor imediato é amigável, oferece recompensa por melhor desempenho, se propõe a ouvir seus funcionários e demonstra interesse pessoal por eles. Oferecer oportunidade de que seus funcionários desenvolvam suas habilidades e conhecimentos, gerando desafios e dando-lhes oportunidade de raciocínio, promoverá maior satisfação no trabalho.

## Benefícios e Recompensas

Os benefícios, sejam eles financeiros ou não, atraem a atenção do empregado e conseqüentemente podem aumentar seu empenho, levando-o a um alto nível de comprometimento organizacional. Segundo Spector, exemplos de recompensa são reconhecimento e felicidade pelo bom trabalho (SPECTOR, 1997).

## Condições Operacionais e Colegas de Trabalho

A ocorrência de injustiças no trabalho é determinante no comportamento das pessoas e suas reações no ambiente de trabalho. De acordo com Martins e Coetzee (MARTINS, 2007), a motivação e cultura organizacional do empregado são afetadas pela forma como as necessidades destes empregados e seus objetivos estão integrados às necessidades e objetivos da organização. O fator social é atendido quando os colegas de trabalho desenvolvem relações amigáveis e colaborativas entre eles, conduzindo assim um aumento da satisfação no trabalho (ROBBINS, 1993). A autonomia do empregado é outro fator importante, pois faz aumentar o senso de responsabilidade dando a ele um sentido de valor de seu trabalho aumentando a satisfação. O baixo nível de exigência de resultados pode levar o empregado à acomodação reduzindo sua satisfação no trabalho.

## Comportamento

Falaremos de três modelos de comprometimento que interferem diretamente no comportamento do empregado, denominados como: o comprometimento efetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo. Cada um deles é reflexo de um momento vivido pelo empregado, podendo ser transitório ou definitivo a depender do desenvolvimento do empregado ao longo de sua permanência na empresa. Aqueles comprometidos efetivamente trabalham por prazer, por gostarem daquilo que fazem, já os comprometidos por continuidade, estão na empresa por necessidade salarial, para pagar as contas e tem atitudes calculistas e finalmente aqueles que tem comprometimento normativo, estão na empresa por uma responsabilidade ética e se julgam moralmente no dever de permanecer na empresa, não importa o retorno satisfatório ou não.

## Conclusões

A satisfação no trabalho tem como um dos fatores mais importantes, os valores de vida do indivíduo. O conceito de sucesso e a visão de felicidade devem estar associados à reflexão que fazemos após as adversidades da vida, sejam nossas ou de terceiros. Alguém que não avalia o privilégio de estar vivo do ponto de vista da preservação de seus sentidos e sua saúde mental estará insatisfeita eternamente. Estar satisfeito não significa estar acomodado, pois seja qual for a atividade laboral escolhida, desejada ou exercida, poderá ter opções e oportunidades de desafios, de crescimento, de metas a curto, médio e longo prazo, independente da capacitação do executor, ou seja, nenhum trabalho é insignificante o suficiente para que o despreze sem desenvolver avanços e deixar sua marca ou difícil o suficiente para que cruze os braços e se torne medíocre. De um modo geral, a forma como o indivíduo percebe a organização reflete seu comportamento diante da mesma.

Alguém que ao longo da vida soube superar adversidades, sempre encontrará novos desafios que o estimulem e tragam prazer à qualquer atividade. Pessoas com inteligência emocional sabem que o que dá valor

ao trabalho é a forma como o executamos e não o quanto nos remunera. Por outro lado, nenhuma classe de trabalho é mal remunerada apenas por falta de vontade política, sempre existe de alguma forma um desprezo da classe, que associa negligência e baixa qualidade do trabalho executado ou mesmo produtividade, levando à remuneração inadequada. Na verdade, o prazer do que fazemos vem das afinidades com esta atividade, dos motivos da escolha e principalmente da adequação de nossas qualificações ao tipo de atividade. Com isto, o que ganhamos para realizar tal tarefa torna-se secundário e não prioritário.

Comportamentos como assédio moral, abuso de poder e conduta antiética estão cada vez mais afastadas em relação ao passado, pois hoje o mercado de trabalho pune estas condutas e mais ainda os gestores tem consciência dos prejuízos reais que podem causar às suas empresas. Ainda temos muito que evoluir, porém do ponto de vista histórico, muitos progressos foram alcançados e hoje conduzem à um Clima Organizacional favorável à satisfação no trabalho e um elevado nível de produtividade associado à qualidade de vida do empregado.

O Brasil é um país capitalista e não oferece ao povo, de forma gratuita, bons serviços de saúde, educação e segurança. Existe a premissa de que nossa remuneração laboral nem sempre oferece condições de atender nossas necessidades básicas e, por conseguinte, nos torna preocupados com o que necessitamos para mantermos nossas condições mínimas de sobrevivência, onde o que determina a Constituição Federal da República do Brasil/88 acerca das atribuições do salário mínimo não são cumpridas, porém como foi visto, nem sempre o salário é o foco da satisfação já que foi observado que o mais remunerado não necessariamente é o mais motivado.

Concluimos que o Clima Organizacional tem forte influência no ambiente de trabalho, pois é comprovado que a satisfação no trabalho é fruto de um Clima Organizacional favorável e planejado estrategicamente através de um conjunto de condutas de gestão. Além deste planejamento, devem ser consideradas teorias envolvendo as necessidades de Maslow e o equilíbrio entre aquelas estabelecidas pela organização.

## Referências

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489-505, dez 1973. Disponível em: [http://www.faf7.edu.br/recursos/imagens/File/Revista%20FA7/revista2007\\_2.pdf](http://www.faf7.edu.br/recursos/imagens/File/Revista%20FA7/revista2007_2.pdf). Acesso em: 28 Jun. 2014.

FERREIRA, A., DEMUTTI, C. M. GIMENEZ, P. E. O. Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. XII Seminários em Administração. Setembro de 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>. Acesso em 21 Jun. 2014.

GUTIERREZ, H. L. S. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13. Out/Dez de 1988. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v28n4/v28n4a02.pdf>. Acesso em 21 Jun 2014.

LUMLEY, E. J., COETZEE, M., TLADINYANE R & FERREIRA, N. Exploring the Job satisfaction and Organizational Commitment of employees in the information. *South African Business Review*. v. 15. n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/76394>. Acesso em: 21 Jun 2014.

MARCHESINI, C. E. *Revista Makenzie*. São Paulo, v. 2, n. 1, p. 33-46. Jan 2002.

MARTINS, M. A. P. *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em 21 Jun. 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9a. Ed. Pearson Editora, 2005. Disponível em: [xa.yimg.com/kq/groups/17299275/646805606/name/PREFACIO.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/17299275/646805606/name/PREFACIO.pdf). Acesso em: 28 Jun. 2014.

SPECTOR, P. E. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousands Oaks, CA: Sage, 1997. Disponível em: <http://books.google.com.br>. Acesso em: 21 Jun 2014.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. *Dicionário de Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, Expressão e cultura, 1979.

VIEIRA, R. G. e VIEIRA, S. P. Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas. *ICPG-Instituto Catarinense de Pós-graduação*. 2003. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em 28 de Junho de 2014.

Sites consultados:  
<http://www.ginasticacerebral.com.br>  
<http://www.insitutomvc.com.br>