



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

GUILHERME NUNES

AS EMPRESAS: CONFLITOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Londrina – PR

2017

GUILHERME NUNES

AS EMPRESAS: CONFLITOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito de avaliação para formação no MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientador: Prof. Theodomiro S. M. Delpim

Londrina – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

"As Empresas: Conflitos e Clima Organizacional"

elaborado por Guilherme Nunes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 23 de novembro de 2017.

José Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

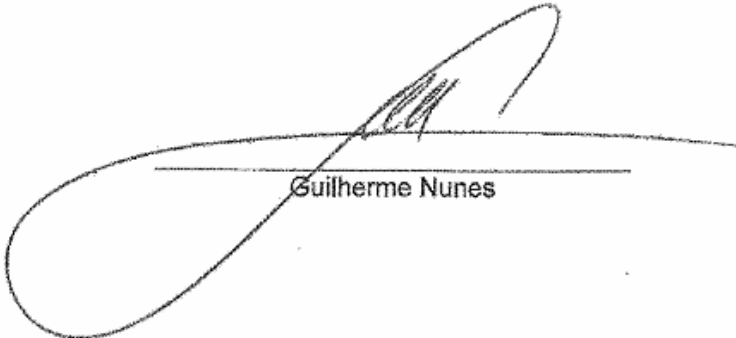
Theodomiro S. M. Delpim

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Nunes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE-Londrina (02/2015), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/Out./2015 a 22/Set./2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "As Empresas: Conflitos e Clima Organizacional", é autêntico e original.

Londrina, 23 de Novembro de 2017.



Guilherme Nunes

RESUMO

Este estudo teve como objetivo explicar os elementos influentes no clima e nos conflitos das organizações. Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes: familiar, social e de trabalho. No ambiente de trabalho estão relacionadas ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. No ambiente das organizações públicas, essa situação é acentuada por questões políticas e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho com o estado, que pode ser estável ou temporária. É importante considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias de comportamentos das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação etc. pode-se afirmar que as pessoas exercem um papel fundamental na sua relação com as empresas. Cabe a elas administrar a sua carreira, levando em conta aspectos internos e externos da organização, a qual, por sua vez, dará suporte adequado para que possam utilizar o que têm de melhor. Assim, define-se o problema da pesquisa em pauta: **Como as políticas e as práticas da gestão de pessoas podem influenciar no clima organizacional de uma empresa?** Trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória, uma vez que procura explicar o problema através da análise da literatura publicada em livros, publicações avulsas e da internet, principalmente as publicações que envolvam o tema explorado.

Palavras-chaves: Conflito, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to explain the influential elements in the climate and in the conflicts of the organizations. Conflicts are virtually inevitable and can occur in different environments: family, social and work. In the work environment they are related to the conviviality of people with different personalities, cultures, values and interests. In the context of public organizations, this situation is accentuated by political issues and by the differentiation in the link of the working relationship with the state, which may be stable or temporary. It is important to consider organizational culture in organizations as a way of benefiting the result of work through the change and improvement of people's behavior, such as: learning, perception, conflict, identity, personality, performance, motivation, etc. it can be said that people play a fundamental role in their relationship with companies. It is up to them to manage their career, taking into account internal and external aspects of the organization, which, in turn, will provide adequate support so that they can use what they have the best. Thus, the problem of the research in question is defined: How can the policies and practices of people management influence the organizational climate of a company? This is an exploratory bibliographical research, since it seeks to explain the problem through the analysis of literature published in books, on-line publications and on the Internet, especially publications that involve the theme explored.

Key Words: Conflict, Organizational Climate, Organizational Culture, Organizational Climate Research.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 O Estudo do Tema	8
1.2 Delimitação da Pesquisa	9
1.3 Procedimentos metodológicos	11
1.4 Objetivo Geral	11
1.5 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEORICO	12
2.1 Conceitos Introdutórios de Conflitos	12
2.2 Os Tipos de Conflitos	13
2.3 A Cultura e as Organizações	14
2.4 Clima Organizacional	16
3 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	18
3.1 A Importância das Pessoas nas Organizações	20
3.2 Gestão do Clima Organizacional	22
3.2.1 Conceitos e relação entre clima e cultura	23
3.3 A Importância de Avaliar o Clima Organizacional	25
3.4 Pesquisa de Clima Organizacional	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

As pessoas nem sempre compartilham objetivos e interesses idênticos ou semelhantes. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais muitas vezes resultam em alguma espécie de conflito. O conflito é inerente às relações humanas e faz parte de cada indivíduo. A palavra conflito está ligada ao desacordo, controvérsia, discórdia, divergência e/ou antagonismo. De acordo com Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes: familiar, social e de trabalho. No ambiente de trabalho estão relacionadas ao convívio de pessoas com personalidades, culturas, valores e interesses diferentes. No ambiente das organizações públicas, essa situação é acentuada por questões políticas e pela diferenciação no vínculo da relação de trabalho com o estado, que pode ser estável ou temporária.

É importante considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias de comportamentos das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação etc. (UGURLU, 2009). Já certos tipos de clima pode influenciar o funcionamento organizacional, incluindo a eficácia ou ineficácia (STETZER; MORGESON; ANDERSON, 1997).

Para Pereira, Oliveira e Teixeira (2013, p.1), “o investimento no capital humano tornou-se um diferencial competitivo e de qualidade para as organizações, públicas ou privadas, transformando-se em um de seus objetivos estratégicos, pois o progresso das mesmas em termos de gestão exige que elas atuem com ênfase nas pessoas que as compõem”.

Para isso, Horta, Demo e Roure (2012, p. 03) “entendem o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais”.

Assim, vale ressaltar que as empresas devem gerir os Recursos Humanos de maneira que eles sintam-se satisfeitos. Por esta razão, Paula et al. (2011, p. 02) apontam que “o colaborador precisa ser valorizado e estar em um ambiente agradável para exercer suas funções sem medo de represálias, pois os seus

sentimentos devem ser considerados, assim como suas expectativas”. Segundo Siqueira et al. (2008, p. 29), “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho, afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. As melhores formas de explicação em relação ao tema trazem maneiras de demonstração e destaque da importância de como um clima organizacional adequado atinge de maneira direta as condições de realização dos objetivos que pautam a organização em questão. Sendo assim, Kanaane (1999) o aponta como favorável, pois propicia o aumento da eficácia na realização dos objetivos da empresa.

1.1 O Estudo do Tema

Para Bigolin (2007), na sociedade deste início de século ocorrem muitas mudanças em quase todos os segmentos, destacando a maneira que pensamos e trabalhamos. E fato, que essas mudanças marcam a passagem da sociedade do conhecimento que modifica os procedimentos tradicionais mediante as mudanças que são impostas pelo avanço das tecnologias, e assim alteram o modo de viver, de interagir socialmente, no trabalho, e em todos os aspectos da vida humana.

Ainda que se vislumbre a questão que envolve gestão de pessoas à antiguidade, apenas no século XX o tema passou a ser relevante, obtendo uma sistematização em relação a ela. Mesmo que ocorra a abordagem da gestão dentro das organizações do país, esta não obteve grande evolução o que passa a visão de que se faz necessária a reestruturação da organização pautadas nas pessoas e nas relações de trabalho.

Conforme Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas pode ser entendida como: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Assim, afirma-se que é de extrema fundamentação o papel exercido pelas pessoas dentro das suas relações com as organizações, devendo elas administrarem seus objetivos de maneira conjunta com a empresa, a qual deverá fornecer os aspectos adequados para o alcance do potencial retratado

Assim, define-se o problema da pesquisa em pauta: **Como as políticas e as práticas da gestão de pessoas podem influenciar no clima organizacional de uma empresa?**

1.2 Delimitação da Pesquisa

Diante das inúmeras questões que a gestão de pessoas aborda, o trabalho em questão tem seu fundamento naquelas que demonstram-se mais expostas no cotidiano da empresa. Contando desta forma com as práticas e políticas exercidas pelo Recursos Humanos, com as maneiras de diálogo, com os estímulos notados decorrentes da organização apresentados por esta e também com a forma aplicada nos processos de liderança.

A pesquisa começa por caracterizar-se por definir o posicionamento de diversos autores sobre gestão de pessoas nas organizações e considerar os aspectos relacionados às mesmas

Segundo Balducci e Kanaane (p.134, 2007):

para fins desta pesquisa, entende-se que a melhor gestão empresarial é voltada para a otimização do aproveitamento do potencial e das competências dos recursos humanos, como força agregada destinada a utilizar estratégias de confronto às pressões e mudanças do mercado competitivo através do saber e do fazer acontecer.

Albuquerque (2002 apud Balducci e Kanaane, p. 135, 2007):

“Destaca a necessidade de constante atualização dos profissionais das empresas, por conseguinte das implicações diretas na gestão de pessoas e dos modelos de utilização em sua administração. Essas frequentes adaptações são devidas principalmente ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, à globalização da economia e ao acirramento da competição entre as empresas e mesmo entre os países, que geram impactos significativos nas organizações.

Para entender esse panorama é preciso vislumbrar as fases da evolução administrativa empresarial dirigidas a pessoas e respondendo às necessidades e pressões determinadas pelo ambiente (micro e macro) que as organizações estão enquadradas.

Balducci e Kanaane (2007, p. 135) dizem que:

Considerar que as pessoas passam grande parte de suas vidas em seu local de trabalho, dependendo, portanto, das organizações em

que atuam para satisfazer suas necessidades ou atingir seus objetivos pessoais (tais como qualidade de vida, oportunidade de crescimento, melhor remuneração, status etc.). Concomitantemente, as empresas necessitam das pessoas as quais lhes dão vida, possibilitando atingir seus objetivos (tais como sobrevivência, expansão, lucratividade, liquidez, novos mercados ou produtos etc.) e cumprir sua missão (razão da existência da empresa). Fica caracterizada a interdependência entre ambas as partes, e beneficiando-se mutuamente. Isso possibilita entender o motivo pelo qual se diz que não há nada que possa ser bom somente para uma dessas partes, uma vez que se tenha abraçado a visão da solução do tipo de negociação "ganha-ganha", no qual as partes interessadas são beneficiadas através da negociação, da participação e da sinergia de esforços, seguindo padrões éticos e de responsabilidade social.

Os autores ainda relatam que:

No estágio de integração externa das áreas funcionais, as empresas esforçam-se para responder ao ambiente competitivo e para posicionar-se estrategicamente no futuro. A gestão humana (recursos humanos) necessita alinhar-se constantemente à direção estratégica dos negócios e isso exige postura pró-ativa dessa área funcional, obtida por meio de um alto nível de envolvimento na organização e habilidade em tratar as macroquestões. A área de recursos humanos busca antecipar sistematicamente os impactos de novos negócios sobre suas atividades, propondo medidas relativas à conexão interativa, integradora e dinâmica entre a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico (BALDUCCI; KANAANE, 2007, p. 136)

Ainda nos estudos de Balducci e Kanaane (2007), para assegurar que tenha contínuo equilíbrio entre pessoas e empresa, é essencial um conjunto de políticas práticas organizacionais que ajustem-se na sustentação do equilíbrio e dos processos (bases estruturais), conforme modelo adaptado por Dutra (2002), onde pessoas e empresa detectam-se nos pratos de uma balança e em suas bases contatam-se as estruturas que se ligam com o processo de gestão.

Avançando na compreensão desse modelo, Dutra (2002 apud Balducci, Kanaane, 136, 2007) “destaca as bases para um novo modelo de gestão de pessoas, assentada em conceitos: entrega padrões de complexidade e espaço ocupacional”.

O entendimento dos conceitos mencionados acima e sua ligação ao modelo de gestão de pessoas poderá ser capaz de dar vantagens ao clima organizacional, estabelecendo ligações aos processos de motivação, liderança e comunicação e,

consequentemente, para a melhoria do alcance de melhores patamares de desenvolvimento no cenário das organizações.

1.3 Procedimentos Metodológicos

A metodologia da pesquisa inclui, no primeiro momento uma revisão bibliográfica, através de busca na Internet, livros, revistas, periódicos, dentre outros. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991) utiliza-se das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. Visando dar suporte teórico ao estudo.

Quanto ao tipo de pesquisa, de acordo com Gil (1991), esta pode ser de caráter exploratório.

Caracteriza-se igualmente como um estudo de caráter exploratório, o qual, segundo Richardson (1989), se faz necessária “quando não se têm informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória, uma vez que procura explicar o problema através da análise da literatura publicada em livros, publicações avulsas e da internet, principalmente as publicações que envolvam o tema explorado.

Quanto aos objetivos, foi feita uma abordagem descritiva, buscando descrever fenômenos, sua natureza e suas características, além de explicar e interpretar os fatos. Segundo Cervo; Bervian e da Silva (2007), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

1.4 Objetivo Geral

Explicar o que venha ser conflitos e clima organizacional dentro de uma empresa.

1.5 Objetivos Específicos

- Conceituar conflitos e tipos de conflito;

- Explanar o que é cultura e organizações;
- Esclarecer o que clima organizacional;
- Conceituar a relação entre clima e cultura;
- Explicar sobre pesquisa de clima organizacional.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Conceitos Introdutórios de Conflitos

Para Elias et al, 2013, p.126: “o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana. O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, *conflictos*, que significa desacordo, choque”.

Segundo Dubrin (2006), tem-se como definição de conflito, de maneira destrinchada, como uma forma de embate e conflito que acontece entre partes ou grupos nas organizações, em que os envolvidos buscam o que foi traçado bloqueando o progresso de um ou de vários objetivos, tornando fácil sua percepção nas organizações privadas ou públicas. Na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p. 268 apud ELIAS et al., 2013 p.126) “[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos.”

Conforme Elias et al., (2013) relata) retrata, as formas de abordar os conflitos tem sido alteradas com o tempo, devido ao seu alcance relacionado a evolução das teorias organizacionais.

Cabe frisar que Robbins (2002 apud OLIVEIRA, 2006), retrata três formas de abordagem relacionadas ao conflito, sendo elas a tradicional em que tal situação é conceituada como ruim devendo assim ser evitada. Tem-se a visão junto ao conflito, como se este fosse resultado de falhas no desenvolvimento da ligação entre as partes que se veem envolvidas nesta situação, desde quebras na comunicação, passando por falta de confiança até a chegada à forma fracassada dos responsáveis em suprir as questões de seus funcionários. Esta abordagem aplicava-se a grupos existentes nas décadas do começo do século XX.

Já a visão das relações humanas, que faz parte das formas de abordagem do conflito, este é um resultado que não pode ser evitado, além de ser natural, não sendo de todo ruim, pois pode ser usado de maneira positiva se interligado ao desempenho e determinação do grupo em questão. Esta teoria teve sua aplicabilidade percebida a partir do final dos anos 40 até meados dos anos 70.

Por último, mas não menos importante, tem-se a concepção interacionista, sendo ela a mais recente e que sugere não apenas que o conflito pode ser usado de maneira benéfica, assim como o mesmo pode ser até mesmo indispensável para um resultado positivo do grupo.

Portanto, pode ser considerada como principal atribuição desta visão, a forma de encorajamento para manutenção de um mínimo conflito entre os entes que participam do grupo utilizando ferramentas que corroborem no desenvolvimento de estratégias que atinjam os objetivos traçados pela organização.

2.2 Os Tipos de Conflitos

Segundo Handy (1993 apud MARTINELLI, 2002), há três formas de classificação básica aplicada aos conflitos, sendo elas: a competição, a discussão e o conflito propriamente dito. Aqueles são vistos de maneira benéfica, enquanto este pode ser considerado arriscado.

Quando se fala na forma de discussão, diferentes visões podem contribuir de maneira que se encontre, no fim, a melhor solução. O que aponta uma liderança compartilhada, que surge de uma relação de confiança entre os entes do grupo resultando na apresentação de modo claro das impressões e fatos decorrentes da situação abordada.

Em relação a competição, são delimitados desempenhos para que haja motivação de maior produção e trabalho. “Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos.” (MARTINELLI, 2002, p. 17)

Elias, Dalmau e Bernardini (2013) mostram muitos tipos de conflitos que aparecem dentro e fora das organizações. E cita também que isso acontece por falta

de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais no seu tratamento, podendo transformar-se em conflitos destrutivos.

Segundo Nascimento e El Sayed (2002 apud ELIAS et al., 2013, p. 130-131) os conflitos podem ser ainda do tipo interpessoal, que ocorrem entre duas ou mais pessoas, e podem acontecer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenças de papéis. Eles podem ser divididos em dois tipos:

- a) Hierárquicos: colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorrem quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia a dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.
- b) Pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. As rixas pessoais fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tácito que reduz em muito a eficiência das relações.

Chiavenato (2008, p. 210 apud ELIAS et al., 2013, p. 131) apresenta outra classificação para o conflito, relacionada com o nível de gravidade em que ocorrem. Para ele, os conflitos são classificados em:

- a) Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
- b) Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- c) Conflito manifestado: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.
- d) Os conflitos podem ser claramente percebidos pelas partes envolvidas, ou permanecerem ocultos, sem que haja nenhum tipo de manifestação. Além dos tipos de conflitos, convém destacar também suas consequências dentro das organizações.

2.3 A Cultura e as Organizações

Na complexa sociedade moderna quase todo processo produtivo se realiza através de organizações. Estas, por sua vez, podem ser compreendidas como

resultante de um grupo ordenado de pessoas voltadas para a obtenção de objetivos específicos. Para Maximiano (2000, p. 25), “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”. Morgan (1996) afirma que as organizações são instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. As organizações podem ser analisadas em função de sua natureza burocrática, da forma como se dá aplicação do conhecimento e por meio do enfoque no comportamento humano.

A partir do enfoque no comportamento humano se observa que dentro de qualquer organização formal, existe uma organização informal, cujos elementos mais importantes são normas de conduta e a cultura, os sentimentos e os grupos informais (MAXIMIANO, 2000). A cultura numa organização atua como um elemento que une as diferentes partes que a constituem transformando-a num corpo homogêneo, em que aqueles que dela participam, por mais que possuam características individuais, pensam e criam soluções da mesma forma a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

Para Schein (apud FLEURY, 1996), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. A cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

Para Srour (2005, p. 211):

A cultura não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Isto é, numa organização seus colaboradores adquirem valores, absorvendo-os e somando-os a seus valores culturais individuais integrando-se, ideologicamente, a adaptação de um contexto social existente.

As manifestações e as práticas sociais das organizações encontram a chave que lhes confere articulação e coerência numa ideologia determinada. E encontram também o meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo (SROUR, 2005).

2.4 Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite às organizações identificar as tendências de satisfação ou insatisfação a partir de uma consulta a seus colaboradores. O clima organizacional é um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham (Bispo, 2006 apud REGIS FILHO; RIBEIRO, 2012, P. 7).

De acordo com Luz (2003, p.13) “o clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Avaliar o clima de uma organização permite verificar qual a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e como os valores difundidos pela organização afetam o comportamento dessas pessoas no trabalho.

Existem vários modelos desenvolvidos por diversos autores para se estudar o clima organizacional conforme é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1: Estudos de clima organizacional

Autores	Fatores estudados
Litwin; Stinger (1968)	Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Sentimento e apoio; Conflito.
Modelo de Kolb et al. (1986)	Conformismo; Responsabilidade, Padrões; R Clareza organizacional; Calor e apoio; Liderança. e compensas;
Sbragia (1983),	Estado de tensão; Conformidade exigida; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude frente a conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico proporcionado; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos

	servidores; Conflitos internos; Satisfação geral.
Campbell <i>et al.</i> (1970)	Autonomia; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor humano e apoio
La Follete; Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo em relação à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão.
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicção; Motivação; Satisfação; Similaridade; Criatividade.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.

Fonte: BISPO (2006).

No entanto, ainda há o modelo de Tamayo (1999 apud PEREIRA et al.; 2013, p. 4-5) que fundamenta a estrutura para análise do clima organizacional a partir de sete variáveis que serão dimensionadas a seguir:

- 1) Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa onde trabalha, se seus objetivos estão em conformidade com os da empresa e se existe interesse em permanecer trabalhando nela.
- 2) Condições de trabalho: avalia se o espaço estrutural, funcional e físico é adequado e se tem condições seguras para o exercício das atividades dos funcionários.
- 3) Comunicação: avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa.
- 4) Liderança: permite aos funcionários perceber se sua chefia te lidera dentro do espaço de trabalho, se ela tem condições de dirimir e mediar conflitos.

- 5) Relacionamento Interpessoal: possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.
- 6) Compensação: analisa a percepção dos funcionários sobre o processo de recompensas, que são os salários e benefícios, se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária.
- 7) Reconhecimento: permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades.

3 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Flores (2016) o comportamentos dos mais diversos profissionais está ordenado à visão estratégica da empresa, inspirado pela cultura organizacional, identificar essas mudanças comportamentais, demonstram que o foco da gestão do clima organizacional esta interligada de como o colaborador concebe a empresa, com sua cultura, normas, como um conjunto de valores percebidos, formais e informais.

Sendo assim, Flores (2016, p. 3.) conceitua cultura organizacional como:

o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores e atitudes compartilhadas por todos os membros da organização, está no DNA da empresa, influenciando o *modus operandi*, se assemelham as características particulares e comportamentais dos alto executivos, proprietários e lideranças.

Seguindo com as mesmas convicções, Robbins (2005 apud FLORES, 2016, p. 3) diz que:

o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com a sua forma de pensar e sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles, dessa forma, introA essência da cultura é expressada pela maneira com que ela se relaciona com *stakeholder's*, reflete o modo de pensar que predomina aquele ambiente organizacional, orienta o comportamento do capital intelectual no dia-a-dia e sinaliza suas ações para o alcance dos objetivos estratégicos.

De acordo com Gareth R. (2010), definimos Cultura Organizacional como o conjunto de valores e normas compartilhados que controlam as interações entre os membros da organização, seus fornecedores, clientes e outras pessoas fora dela. São padrões que as pessoas obedecem, sem levar em conta o seu significado,

podendo ser explícitas, ou seja, definidas em manuais, estatutos, regulamentos, etc; ou implícitas quando as pessoas obedecem, mas não possuem consciência das mesmas. Várias forças moldam a Cultura de uma empresa, como o autor cita:

Frequentemente, sua origem está nos valores e nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. Desta maneira percebe-se que a cultura de uma organização condiz assiduamente com as características daqueles que a fundaram ou daqueles que a lideram, bem como as visões que possuem (DUBRIN, 2006, p.78).

A Cultura Organizacional responde e reflete as escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos. É tênue a relação entre padrões comportamentais, Cultura Organizacional e Clima Organizacional, aonde cultura é a causa e clima a consequência, portanto o clima torna-se um fenômeno temporal, referindo-se ao estado psicológico momentâneo dos funcionários da organização, já a Cultura Organizacional, refere-se a práticas recorrentes e está conectada a doutrina.

A cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de procedimentos que regem o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. Silva e Zanelli (2004, p. 416 apud LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011, p. 02) consideram “a cultura, não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento”.

Dentre diversas abordagens literárias sobre as definições de cultura, destaca-se Goodenough (1957 apud STEFANO et al.; 2014 p. 98):

caracterizando-a como um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, é forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpretam. Independente da abordagem, em essência, a cultura pode ser identificada como a adaptação do indivíduo à sociedade e à organização em que vive. Ou ainda: a maneira pela qual as pessoas organizaram suas experiências pessoais e profissionais, permitindo-lhes contínuo aprendizado e estruturação pessoal; assim como ideias compartilhadas e crenças sobre o mundo e a sociedade como um todo.

A cultura organizacional, segundo Schein (1986 apud MAMEDE, 2009, p. 3), se define como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada

válida”. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como a forma correta de perceberem, pensarem e sentirem-se em relação a esses problemas.

Por exemplo, a seleção, o treinamento, a integração e a gestão de recompensas para colaboradores reduzem a variabilidade de seus componentes e constroem um conjunto abrangente de valores e normas passíveis de controle administrativo, menos propensos a conflitos.

Ajustar a cultura organizacional e a orientação estratégica da organização pressupõe a necessidade de desenvolver estruturas, sistemas e tecnologias adequados, práticas e políticas de Recursos Humanos, com o objetivo de comunicar e enfatizar os propósitos da organização, em prol da eficiência e eficácia organizacional (KLEIN, 2008). Isso se deve ao fato de que alguns fatores podem influenciar a cultura organizacional, ou seja, podem interferir em sua gestão e desenvolvimento, por exemplo, os fundadores — os quais deixam marcas na empresa, crenças e valores defendidos; o ramo de atividade da empresa — denota sua formalidade, exigências, grau tecnológico; os administradores atuais, ou a gestão atual, influenciam diretamente na cultura da empresa; a localização geográfica — considerando diferenças populacionais, de nível cultural, aspectos socioeconômicos, etc.

De acordo com Robbins (2006), a cultura cria o clima organizacional e tanto o comportamento organizacional quanto o clima estão relacionados aos indivíduos e às influências do ambiente em que estão inseridos. Nesse sentido, Xavier (1986 *apud* GOMES, 2002) afirma que a análise do clima organizacional é indispensável para a identificação dos fatores que realmente influenciam o comportamento do indivíduo e de equipes ou grupos dentro da organização, pois o comportamento pode ser influenciado amplamente quando abordados aspectos de motivação e satisfação no trabalho.

3.1 A Importância das Pessoas nas Organizações

Para Flores (2016), as pessoas estão no meio das organizações, e através de sua personalidade, modificam empresas em conjuntos de seres vivos, este capital intelectual se ligam aos clientes internos, externos, fornecedores, sociedade, elas lideram, supervisionam, gerenciam e tomam decisões estratégicas. As

empresas, inexoravelmente são representadas por pessoas, que concedem a elas vida, e personalidade própria, mostram suas características culturais, anexam o Clima Organizacional quando, executam, direcionam, decidem, agem e trabalham em prol de suas atividades operacionais, procedimentos e processos administrativos.

De acordo com, Chiavenato (2016 apud FLORES, 2016, p. 4):

administrar pessoas é, sem dúvida o elemento central de todo gestor. Embora a atividade gerencial seja dedicada a alguma área empresarial específica como finanças, produção, marketing, etc., cada gestor precisa lidar com as pessoas da sua equipe para realizar com eficiência e eficácia a sua atividade, alcançar objetivos e entregar resultados.

É necessário, identificar pessoas, em uma visão sistêmica nas organizações, não mais como um recurso humano empresarial, industrial, objeto servil, mais fundamentalmente como aporte mensurável, ativo e provocador de decisões estratégicas, no qual levam as organizações aos seus mais alto níveis de eficiência e sucesso, tornando-se um agente proativo, dotado de condição própria, sobretudo de inteligência, a mais avançada habilidade humana

Segundo Gil (2001, p 78 apud FLORES. 2016 p.4):

Os administradores de Recursos Humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor ao seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno do seu investimento.

Além da autenticidade da expectativa do capital intelectual para com a empresa, é indispensável preservar as pessoas satisfeitas e motivadas no desenvolvimento de suas atribuições, com as condições de alcançarem seus objetivos organizacionais, mantendo cuidados específicos, como: perfil cultural pró ativo e colaborativo de gerenciamento, relações interpessoais, segurança no trabalho, ambiente seguro e psicologicamente saudável.

Segundo Knowles, Holton e Swanson (2005) citados por Fores (2016) , os adultos revelam-se mais motivados, a aprender aquilo que os ajuda a resolver problemas em sua vida, ou que resulte em recompensas internas. Isso não significa que as recompensas externas (por exemplo, aumento de salário) não tenham relevância, mais sim que a satisfação da necessidade interna é o motivador mais potente.

Os gestores estratégicos são os mentores do capital intelectual, cabe a eles apontar o que de fato motiva as pessoas estarem naquele ambiente, desenvolvendo suas tarefas, e utilizar estas informações para motivá-los e ajudá-los a desenvolver ao máximo suas potencialidades.

3.2 Gestão do Clima Organizacional

De acordo com Gil (2011), no âmbito das Empresas têm ocorrido mudanças às quais têm gerado indagações acerca do profissional de recursos humanos no que concerne a sua importância ou não para as Empresas. Contudo, constata-se que estas dependem muito mais que antes desses profissionais, tendo como foco, a exigência da excelência Organizacional direcionada para a forma como as tarefas são realizadas e o tratamento dispensado ao seu pessoal. E assim, a Gestão de Pessoas assume um papel de liderança para que o referido foco seja alcançado.

Administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Afinal, como se pode alcançar a qualidade dos produtos ou serviços se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz, se não houver qualidade no clima organizacional? O mesmo se aplica às empresas voltadas para a gestão participativa, já que a participação dos empregados, entre outras coisas, pressupõe ouvi-lo, tanto em relação às suas preocupações pessoais quanto profissionais. (LUZ, 2003, p.3).

Um dos indicadores de uma liderança de sucesso, principalmente as que demonstram comprometimento com uma gestão por excelência, indubitavelmente, é quando se observa a qualidade do clima organizacional no interior da Organização, pois é exatamente o grau de satisfação entre todos os envolvidos no processo que revela o nível que o líder e seus liderados conseguiram chegar e como almejam continuar.

Rodrigues (2017, p. 5) diz que:

gerir conflitos não é fácil. E para que este processo tenha êxito, torna-se necessário que o Gestor saiba discernir três coisas antes de agir: Primeiro o que é essencial, em segundo, o que é importante e em terceiro, o que é acidental. Nesse contexto, essencialmente o Gestor precisa conhecer-se a si mesmo reconhecendo o seu tipo de personalidade e cultivar relacionamentos saudáveis para que possa ser feliz.

Conforme Souza (2010 apud RODRIGUES, 2017, p.5), a Literatura sobre este assunto aponta cinco tipos de personalidades distintas:

- **Personalidade Normal** na qual o indivíduo apresenta elevado limite de tolerância, habilidade para lidar com seus problemas íntimos e se relaciona com os outros de maneira positiva;
- **Personalidade Neurótica** na qual a pessoa apresenta traços Neuróticos, pois seus problemas são de origem nervosa, tornando-se necessário detectar o tipo de neurose para um tratamento psicoterapêutico;
- **Personalidade Psicótica** sendo afetada a sua estrutura intelectual e emotiva, ocorrendo uma distorção da realidade e facilidade de traumatizar;
- **Personalidade Paranóica**, através da qual o indivíduo apresenta mania de grandeza ou de perseguição;
- **Personalidade Psicopática ou Sociopática**, nesta, o indivíduo apresenta falta de afeto e não consegue controlar seus instintos, buscando satisfazer suas necessidades a qualquer preço.

Constatou-se que a Gestão do Clima perpassa por diversas aprendizagens como por exemplos: Que o Conhecimento de si mesmo, a Valorização de nossa Personalidade e o Cultivo das Relações Intra e Interpessoal influenciam positivamente para a construção de relacionamentos saudáveis, contribuindo significativamente para a nossa felicidade.

3.2.1 Conceitos e relação entre clima e cultura

Apesar do assunto sobre clima organizacional ser um assunto que vem sendo retratados desde o século XX, e com o advento da 2ª guerra Mundial vários estudos sobre o comportamento humano estavam em foco como: motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança. Hoje, é relevante, que os gestores busquem conhecer muito mais sobre esta temática, tendo em vista á grande relevância de um clima bem trabalhado nas organizações. Entretanto, torna-se necessário discernir a diferença entre “clima e cultura”, pois ambos os conceitos, algumas vezes tendem equivocadamente, a serem discutidos como sendo semelhantes.

Conforme os autores Chiavenato e Luz registram sobre conceito de clima organizacional relata-se que: “Clima é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2005, p. 267-268). “É o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (LUZ, 2003, p. 12).

Através dos conceitos apresentados, observa-se que a ideia de clima organizacional é semelhante entre os estudiosos do assunto, e de suma importância para o bem estar de todos os envolvidos no processo. No entanto, o clima precisa ser bem trabalhado envolvendo toda a organização, pois o grau de satisfação entre os colaboradores é um dos fatores determinantes para o insucesso ou sucesso de qualquer empresa ou organização.

Sabendo-se que “a cultura influencia e condiciona poderosamente o processo de comunicação...” (CHIAVENATO, 2005, p.122); reflete-se, dessa forma, que clima e cultura são conceitos diferentes, mas ambos se completam de forma indispensável, pois antes de trabalhar o clima, o Gestor precisa conhecer a cultura organizacional ou corporativa na qual está inserido.

Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. “O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional”. (CHIAVENATO, 2005, p.125.)

De acordo com Rodrigues (2017) é perceptível que as partes envolvidas no processo profissional que está inserido em uma organização necessita de um conhecimento total de sua cultura, sendo preciso atitudes de quem gere, para que através de formações aconteça um oferecimento de situações que cooperem com a obtenção de conhecimentos que podem gerar mudanças que fortaleçam, mas não alterem as características idealizadoras que formam a organização.

Analisa-se então, os conceitos de diferentes autores sobre cultura:

Cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2005, p.126)

Podemos depreender que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. (LUZ, 2003. p.16).

O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes.

Luck (2009, p. 116) “se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoais regularmente estabelecidos”.

3.3 A Importância de Avaliar o Clima Organizacional

Segundo Marchiori (2008, p. 209) o conceito de Clima Organizacional refere-se:

Aos aspectos organizacionais internos da empresa, faz parte da qualidade do ambiente empresarial, influenciando comportamento dos profissionais, positiva ou negativamente. Sobre a avaliação deste ambiente, podemos afirmar que é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Para Flores (2016), o aspecto da colaboração é observado de maneira que consiga testar a importância do clima organizacional para que se desenvolva questões que possam caracterizar uma realidade organizacional racional que aborde o que as partes formadoras acreditem estar evoluindo a partir de certa situação. Neste sentido, torna-se claro que situações indesejáveis podem atingir de forma negativa os níveis satisfatórios dos entes formadores do ambiente organizacional.

É de extrema importância o trabalho para o homem, devido ao fato que seus reflexos atingem diversos sentidos, desde social até psicológico em que está ligado ao futuro e a uma produção considerável que será levado em consideração.

Portanto, a avaliação periódica do clima que envolve o ambiente organizacional é imprescindível, pois afetam de maneira antagônica os aspectos comportamentais daqueles que fazem parte do ambiente em questão, partindo desde a forma de atração de talentos até mesmo a organização que envolve as políticas formadoras da gestão empresarial, em que caso seja notado algo que não condiz com os objetivos da mesma poderá ser realizada uma intervenção para que

aconteça uma correção daquilo que não esteja acompanhando as necessidades da organização em questão.

Maximiani (1997, p. 168) diz que o “clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho”.

As pessoas expressam um clima favorável, quando propiciam as satisfações das suas necessidades pessoais, visão de si próprio, sua moral, prestígio, o clima positivo traz segurança, satisfação, motivação, está intimamente relacionado ao seu bem estar naquele ambiente, afeta sua visão própria sobre sua importância como integrante daquela equipe.

Segundo Walger; Viapiana e Monfort (2014, p. 92), “a motivação não é algo que possa ser diretamente observado; infere-se a existência de motivação observando o comportamento. Um comportamento motivado se caracteriza pela forte energia dispendida e estar dirigido para um objeto ou meta”.

Cada profissional tem seus próprios motivos para se motivar, e este sentimento está relacionado a conquistas, ao que nos move, aonde queremos ir, com uma abordagem individual, na entrega de maiores resultados para a empresa por trabalharem seus aspectos específicos. É necessário o alinhamento destas variáveis, motivações pessoais, que precisam estar relacionadas à missão e visão da empresa.

A pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões, que reflete a realidade sentida pelos membros da organização, elas retratam de forma informal o que as pessoas estão vivenciando em determinados momentos. Estas pesquisas são fundamentais, para a elucidação de fatos que elas acreditam que possa estar acontecendo, e afetando seu nível de satisfação no ambiente de trabalho.

Sobre a percepção no ambiente organizacional, destaca-se definirmos Clima Organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas (LUZ, 2003, p.11).

Flores (2016, p.4) diz que neste sentido:

a pesquisa de Clima Organizacional permite ao gestor através de consultas generalizadas, o melhor acompanhamento do fenômeno, os indicadores de resultados, possibilitam intervenções assertivas, minimizando e antecipando insatisfações e por sua vez potencializam

pontos fortes. O Clima Organizacional não deve ser acompanhado e compreendido apenas pelo setor de Recursos Humanos, líderes de setor, gerentes, encarregados precisam estar alinhados e analisando com frequência estas variáveis, possibilitando intervenções antecipadas e precisas, com *feedback's* detalhados.

De acordo com Chiavenato (2015), o clima organizacional varia ao longo de um *continuum*, que vai desde um clima favorável e saudável, até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existem um ponto intermediário: o clima neutro.

É necessário ter uma visão sistêmica dos extremos deste fenômeno, e uma das mais importantes intervenções para levantamento de dados destas variáveis, é a pesquisa de Clima Organizacional, na qual podemos apontar pontos importantes para obtenção de diagnósticos mais precisos de pesquisa de clima. São eles: divulgar amplamente o público-alvo que haverá pesquisa de clima; aplicar as amostras em fontes confiáveis, livres de vícios de procedimento, ou articulações internas; utilizar consultorias externas ou independentes, aumentando a credibilidade e confiabilidade dos dados; alinhar o processo ao nível gerencial e executivo, imprescindível o acompanhamento destas lideranças; focar em objetivos factuais, após a identificação do público para a amostra, ter objetivos claros e segmentos; aplicar questionários reduzidos, concisos, ter o foco em atributos importantes, desenvolvido no projeto principal; divulgar amplamente os resultados, manter clareza nos procedimentos; desenvolver um plano de ação, planejando novas etapas utilizando dados obtidos; desenvolver periodicamente os estudos, fenômenos como Clima Organizacional são cíclicos.

3.4 Pesquisa de Clima Organizacional

Para Coda (1992, p, 96), a Pesquisa de Clima Organizacional é:

um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que objetiva retratar o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização. Dessa forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, podem acabar afetando negativamente o nível de satisfação destes funcionários na situação de trabalho.

Dentre os vários fatores que atingem o clima organizacional temos: condições de trabalho, mudança, liderança, comunicação, motivação e aspectos pessoais. A pesquisa de clima deve englobar os seguintes fatores: Estrutura e Ambiente Físico; Cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; Participação nas Decisões; Reconhecimento de mérito; Sentido de valor e satisfação no trabalho; Controles; Autonomia funcional; Conflitos; Remuneração e Incentivos; Falta de Perspectivas e desmotivação. (Missiunas, 2012)

Luz (2003) traz como indicadores do clima organizacional os seguintes: turnover, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.

Kahale (2008, p. 1) conceitua pesquisa de clima organizacional como:

um instrumento voltado para análise do ambiente a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações".

Para Kahale (2008), a pesquisa do clima organizacional possibilita entender e conhecer melhor o comportamento humano dentro das organizações e pode ser medido através da aplicação de questionários. Sendo importante em seu fechamento, fornecer um Plano de Ação, o qual pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

Potencializar os Propulsores - com base na apuração dos pontos fortes da organização, poderemos ter uma ação específica para sua valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos;

Balizar Programas de Treinamentos Específicos - através da identificação de seus pontos críticos, poderemos produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores;

Obter a Sinergia dos Colaboradores - esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades – seu desenvolvimento profissional e pessoal. Temos verificado, em todos os nossos trabalhos anteriores, que uma simples participação em pesquisas já promove entre os colaboradores uma considerável elevação dos seus níveis de motivação.

Sinergia das Lideranças - A apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação e reorientação das lideranças em torno dos mesmos objetivos - propicia um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível de

comando da organização. Dentre eles destacamos uma revitalização do Planejamento Estratégico da organização, especialmente no que tange à Reorientação e Redefinição das Diretrizes Estratégicas.

Para Luz (2003 apud MISSIUNAS, 2012, p.5):

uma pesquisa de clima pode ter as seguintes variáveis: Salário, Benefícios, Segurança no Trabalho, Desenvolvimento dos RHs, Progresso Profissional (Carreira), Integração entre os Departamentos, Comunicação, Trabalho em Equipe, Valorização/Reconhecimento, Liderança/ Gestão, Imagem da Empresa, Clareza de Objetivos, O trabalho em Si, Condições de Trabalho, Estabilidade, Processo Decisório, Condições Físicas, Disciplina.

Ao se tratar de uma pesquisa de clima em uma organização pública, MÓL (2010 apud MISSIUNAS, 2012, P. 5-6) destaca os seguintes fatores:

- Estrutura e Ambiente Físico: capta a percepção dos servidores acerca da estrutura física e elementos do ambiente físico;
- Cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho: capta a percepção dos servidores relacionada às relações de trabalho, cooperação e confiança na equipe;
- Participação nas Decisões: reflete a percepção dos servidores sobre a sua participação nas decisões da Unidade;
- Reconhecimento de mérito: reflete a percepção sobre o sentimento de pertencimento e de valorização dos servidores pela chefia;
- Sentido de valor e satisfação no trabalho: esboça uma dimensão voltada para a percepção de orgulho, crença nos objetivos e contribuição para a Sociedade;
- Controles: representa elementos ligados à percepção sobre regras, fiscalização e cumprimento de tarefas em prazos rígidos;
- Autonomia funcional: representa as questões acerca da percepção do servidor sobre sua autonomia para definição de prioridades, flexibilizar horários, etc;
- Conflitos: reúne questões de percepção dos servidores acerca dos conflitos no ambiente de trabalho;
- Remuneração e Incentivos: reflete a percepção do servidor sobre o componente salário e promoção;
- Falta de Perspectivas e desmotivação: esboça uma dimensão voltada para a percepção de sentimento de desmotivação e falta de perspectivas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, existem fases de grandes alterações em relação as maneiras em que se administram, visualizam e planejam as organizações notando desta forma a relevância da gestão de pessoas para o desenvolvimento e garantia de um futuro promissor para as mesmas, de forma que a intelectualidade não é apenas um recurso, e sim a base delas e de seus sucessos e fracassos.

A revolução industrial que ocorreu nas décadas de 30 e 40 no país incentivou o crescimento da mesma, posteriormente visualizou-se a revolução tecnológica nos anos de 70 e 80, baseada na informatização e nas telecomunicações dentro do contexto da globalização em que o foco abordou os sistemas operacionais e investimentos em mercados mundiais novos, hoje já nota-se a passagem pela revolução do capital intelectual em que o patrimônio da organização surge a partir do conhecimento que gera mudanças na administração da mesma de uma forma geral.

Este capital abrange os conhecimentos que são adquiridos pela organização que independe das partes que as formam, de seus desenvolvimentos e sistemas, sendo a íntima ligação entre o objetivo principal da empresa e suas estratégias para seu alcance.

Ainda que não seja uma questão tangível, o conhecimento pode ser maximizado partindo da premissa da organização realizada a partir dos recursos humanos que são um dos pilares da formação organizacional.

Desta forma, as pesquisas que abordam o tema em questão tem extrema importância para que ocorra uma melhor compreensão da ligação existente entre as pessoas e empresas e assim, alcançar o foco dos problemas notados otimizando as relações e suas compreensões.

A abordagem realizada desta forma auxilia os gestores a compreender e buscar formas para tratar a presente situação, em que a estratégia de gestão está intimamente ligada ao alcance de resultados e que pode levar a um efeito interno satisfatório.

Nota-se que ambientes em que ocorre a predominância de alta rotatividade de funcionários, ausência de integração entre as pessoas, desmotivação, conflitos, falta de comprometimento geral, entre outros motivos estão ligados diretamente a meios ruins de efetivação de trabalho.

Desta forma, a satisfação que um ambiente gera tem alcance direto em relação a pessoas produtivas que geram resultados e que buscam a comunicação com outras pessoas para demonstrar o efeito positivo que é obtido dentro da organização.

Por fim, o resultado financeiro da empresa está íntima e diretamente ligado as possibilidades disponíveis pela organização para a chegada dos objetivos, em que se nota preciso que tais fatores estejam inseridos a princípios que norteiam a gestão de estratégia do empreendimento, em que todos os envolvidos se vislumbram com responsabilidades de aplicação, desde o cargo mais hierarquizado até mesmo todos os integrantes desta organização.

REFERÊNCIAS

- AAL JUNIOR, Silvio; HAMMERSCHMIDT, Sonia Valci; PAMPOLLINI JÚNIOR, Homero. **Administrando conflitos internos dentro da empresa**. 2010. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=260&Itemid=90>. Acesso em: 25 out. 2017.
- BALDUCCI,D; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia** - Ano XXVII, nº 2/07: 133-147. Disponível em: <http://www.pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415>. Acesso em: 03 dez 2017.
- BERNARDINI, I.S. DALMAU, M.B.L. ELIAS, L. A importância da gestão de conflitos nas relações de trabalho: um estudo de caso na Secretaria de Saúde de Biguaçu/SC. **Coleção Gestão da Saúde Pública**, vol. 8. Disponível em: <http://www.gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf>. Acesso em 03 dez 2017.
- BIGOLIN, D.S. **O gestor como articulador da prática pedagógica na escola**. Monografia de Especialização. UFSM, Santa Maria RS, 2007.
- BISPO, C.A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>> Acesso em: 22 de out 2017.
- CAVALCANTI, A. C. R. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/2/antonio_carlos.pdf>. Acesso em: 19 out. 2017.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Person, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 2ª reimpressão.
- CODA, R. SILVA, J. R. D. da; GOULART, L. E. T.; SILVA, D. da; DIAS, M. Nada mais prático que uma boa teoria! Proposição e validação de Modelo de Clima Organizacional. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 33., 2009 , Brasília. *Anais...* São Paulo, 2009.

DUBRIN, A. **Fundamento do comportamento organizacional**. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2003.

DUTRA, Ademar. **Gestão de pessoas na área pública**. Curso de Especialização em Administração Pública. 2009.

FLEURY, M T.L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLORES, R.T. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/.../a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e>>. Acesso em: 02 dez 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, F. R. Clima Organizacional: um estudo em uma instituição de telecomunicações **RAE - Revista de Administração de Empresas**, abr-jun. 2002, v. 42(2).

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-85, 2012.

KAHALE, F. Pesquisando motivação: a pesquisa de clima organizacional. **Instituto MVC**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 20 out. 2017.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 1999.

KLEIN, A. **Organizational culture as source of competitive advantage**. Bangkok: E-Leader, 2008.

LIMA, Licínio C. A. **Escola como organização educativa**. 2 ed. São Paulo:

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAMEDE, A. A. C. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. Biblioteca Sebrae, 2009.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: difusão, 2008.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MISSIUNAS, R.C. **A importância da análise do clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/.../a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/49>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

MÓL, A. L. R.; FERNANDES, A. S. A.; TINÔCO, D. S.; BORGES, D. F.; ALLOUFA, J. M. L.; ARAÚJO, M. A. D. **Clima organizacional na administração pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de conflitos**. 2002. Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

OLIVEIRA, F.M.; PEREIRA,E. ;TEIXEIRA, J.C.M. A Influência do Clima e Cultura Organizacional na Gestão de uma Escola do Ensino Fundamental. **Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280**, vol.14, n. 1(2013). Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>>. Acesso em 04 dez. 2017.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Organizational climate and culture in a public organization. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, S. **Clima organizacional escolar: gestão democrática e participativa em foco**. Disponível em: <<http://semiramisr.jusbrasil.com.br/artigos/250957535/clima-organizacional-escolar-gestao-democratica-e-participativaem-foco>>. Acesso em:03 dez 2017.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT JR., J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, E. L.P. **Treinando gestores para o futuro: textos e exercícios**. São Paulo: Edgard Blucher, 1992.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEFANO, S.R.;KOSZALKA, J.A.;ZAMPIER, M.A. **Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense**. *Gestão & Regionalidade* – vol. 30-nº 88- jan-abr/2014.

TAMAYO, A.; PAZ, M.G..T. **Escola, saúde e trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.