

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
FATOR IMPORTANTE PARA O DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Kátiusca Lucilla Borges de Araujo G. de Oliveira¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

Atualmente o clima organizacional é um fator de grande importância para a melhoria de resultados nas organizações. Ao oferecer boas condições de trabalho, as empresas estão contribuindo para o bem-estar, satisfação e comprometimento do trabalhador. O artigo tem por objetivo explorar a importância do clima organizacional no ambiente de trabalho, tendo em vista compreender o nível de comprometimento dos indivíduos diante de um ambiente motivador de trabalho. A relevância deste estudo credita-se à importância em acrescentar conhecimento sobre o tema para a pesquisadora. Na síntese deste trabalho optou-se por uma metodologia de pesquisa exploratória adequada ao estudo bibliográfico. Tendo encontrado resultados que apontaram que organizações possuidoras de um clima organizacional favorável promove-se a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, o que por sua vez gera um melhor desempenho.

Palavras-chave: clima organizacional; ambiente de trabalho; conhecimento.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE:
FACTOR IMPORTANT FOR PROFESSIONAL PERFORMANCE**

ABSTRACT

Currently the organizational climate is a factor of great importance to the improvement of results in organizations. By offering good working conditions, companies are contributing to the well-being, satisfaction and employee

¹ Acadêmica do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: katusca.lucilla@gmail.com

² Professora Mestre. Orientadora do Curso de Pós-graduação de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

engagement. The article aims to explore the importance of organizational climate in the workplace, in order to understand the level of commitment of individuals facing a motivating work environment. The relevance of this study is credited to the importance of adding knowledge on the subject to the researcher. In summary this study we chose a methodology appropriate to the exploratory bibliographic study. Having found results indicating that organizations possessing a favorable organizational climate promote the satisfaction of employees with the work environment, which in turn yields better performance.

Keywords: organizational climate; work environment; knowledge.

1. INTRODUÇÃO

Clima organizacional está relacionado à qualidade do ambiente em que um indivíduo desenvolve suas atividades laborais, podendo ocorrer dentro do setor ou grupo em que o mesmo se encontrar. Está ligado à percepção das pessoas dentro da organização, ou seja, visa às perspectivas em relação à empresa.

O clima organizacional define o grau de satisfação do funcionário perante a instituição, também o nível de motivação e comprometimento, além da importância do colaborador perante o papel desenvolvido no ambiente de trabalho.

Uma vez que se ligam pessoas a determinado ambiente, o clima organizacional não permite que determinados fatores sejam analisados de forma isolada, é algo mais complexo, sendo um conjunto de elementos, por exemplo: remuneração; plano de cargos e salários; falta de reconhecimento e valorização; falta de segurança de seus empregos; conflitos com os colegas de trabalho e superiores. Fato que gera dúvidas frequentes de como analisar o ambiente corporativo vivenciado pelo colaborador, assim devendo ser observados e analisados em conjunto.

Para que resultados concretos venham surgir a partir de um possível levantamento de variáveis é necessário que todos na organização estejam cientes dos objetivos, metas e valores que compõe o desenvolvimento da empresa. Segundo Luz (2003), clima organizacional é a atmosfera que resulta a percepção dos funcionários em relação ao conjunto de valores que envolvem a empresa, tendo a relação entre empresa e funcionário, na busca de compreender a satisfação do

colaborador e o ambiente no qual esta inserido.

Através de uma leitura de cenário pode-se identificar o nível de comprometimento e interesse das pessoas em relação à organização, o nível de qualidade do clima organizacional e o possível fator que o leva a ficar desmotivado ou insatisfeito com a empresa. Porém através de uma avaliação realizada em um determinado momento, não significa que as respostas definitivas para os problemas foram encontradas, conflitos de clima organizacional ou desmotivação do funcionário é algo muito complexo, pois estamos falando de pessoas com necessidades ilimitadas.

A competição existente no mundo atual obriga as organizações a se esforçarem cada vez mais a melhorar seu desempenho. Nesse contexto, o clima organizacional surge para contribuir com a melhoria dos resultados através do oferecimento de boas condições de trabalho que gerem bem-estar, satisfação, comprometimento do trabalhador.

A atenção ao clima organizacional deve ser relevante em qualquer empresa, independente do seu porte, pois como toda organização tem como objetivo o lucro, sabemos que facilita esta finalidade quando se tem empregados motivados. O que termina por refletir positivamente na produtividade e qualidade dos serviços e produtos, na redução de custos, e por fim, e uma maior lucratividade.

O presente artigo tem como objetivo abordar clima organizacional a partir do estudo de diversos autores. Dessa forma, serão definidos alguns conceitos importantes para a compreensão e desenvolvimento do trabalho.

Inicialmente será apresentada a definição de clima organizacional e alguns conceitos sobre o ser humano nas organizações, a avaliação do clima e o papel do gestor diante do clima organizacional, como também veremos alguns fatores para um clima organizacional agradável no ambiente de trabalho, pois são aspectos de grande relevância para o tema estudado. Além disto, serão apresentados alguns tópicos de cultura e motivação dentro das organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Pode-se dizer que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações,

já que elas estão por toda parte, a nossa volta e moldam as nossas vidas de diversas maneiras. Segundo Chiavenato (2006), o clima constitui o meio interno de uma organização, no qual as pessoas executam o seu trabalho.

O clima é algo notável psicologicamente, ou seja, refere-se aos aspectos internos da organização e como os membros da organização percebem a empresa que tornam o clima favorável ou não. O clima se torna favorável quando proporciona satisfação e conforto ao funcionário e desfavorável quando as suas necessidades não são atendidas, trazendo desconforto e conseqüentemente a baixa produtividade.

Para Luz (2003) clima relata o estado de animo ou satisfação dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, como os membros da organização percebem a empresa e seus aspectos culturais, seus processos, políticas e valorização, uma vez que para produzir suas atividades é necessário que os mesmos se sintam seguros e tenham qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Em concordância com Lacombe (2005, p. 336) afirma que clima “reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente de trabalho interno da empresa”. É importante lembrar que o clima organizacional tem a definição de um caráter temporário, o que varia de acordo com a satisfação de cada indivíduo. Logo, clima relata a qualidade do ambiente organizacional, que é experimentada pelos funcionários da empresa, tal qualidade essa que pode influenciar em seu comportamento.

O clima é a atmosfera do ambiente de trabalho, possuindo impacto direto sobre a qualidade, motivação, produtividade do colaborador em seu ambiente de trabalho, funciona como bússola, um indicador que mede a percepção dos funcionários em relação à empresa que trabalha, medindo os pontos fortes da organização como os pontos de mudanças ou melhoria, porem, isso se torna possível quando se é identificado às causas de problemas que a organização enfrenta.

Chiavenato (2009) relata que clima organizacional traduz a influencia de um ambiental sobre a motivação das pessoas que vivem em meio a esse determinado ambiente. Logo compreende que a satisfação dos funcionários pode esta relacionada a diferentes aspectos culturais da empresa e embora não se tenha respostas para a questão da motivação, um grande ponto departida esta na

compreensão das necessidades dos empregados.

O clima surge como um importante aspecto de relacionamento entre pessoas na organização mediante sua satisfação e motivação, ou seja, um bom clima traz impacto sobre a satisfação dos colaboradores. O clima deve ser visto como uma ferramenta gerencial bastante eficaz, uma vez que mede a organização como um todo, o relacionamento entre os colaboradores e com seus líderes imediatos, como também mede a visão e nível de satisfação do colaborador com a empresa em que trabalha e a função em que desenvolve as suas atividades.

2.1.1 O Ser Humano nas Organizações

As organizações existem são movidas por pessoas, logo os colaboradores são considerados como o principal ativo de uma empresa, é o capital intelectual o grande diferencial das organizações. Muitas empresas direcionam a atenção dos trabalhadores ao processo de produtividade e qualidade, oferecendo benefícios e recompensas pelo aumento da produtividade, deixando de lado suas necessidades pessoais para alcançar os objetivos propostos.

Por isso, o trabalho ocupa espaço importante na vida do funcionário, uma vez que, este passa a maior parte de seu tempo no local ocupacional do que em suas casas ou em atividades destinadas ao lazer. De modo que, é necessário que as empresas busquem construir, oferecer e valorizar um ambiente de trabalho saudável, ou seja, um clima organizacional adequado e estimulante a fim de obter um maior comprometimento dos funcionários para com os planos de negócios da empresa.

O gerenciamento de um clima organizacional que identifique, compreenda e satisfaça as necessidades dos colaboradores da empresa, influencia na motivação e no comportamento dessas pessoas e conseqüentemente na produtividade da empresa.

2.1.2 Avaliação do Clima Organizacional

Para Luz (2003) o clima pode ser classificado como: bom, prejudicado ou ruim. O clima de uma empresa é bom quando os funcionários sentem orgulho e prazer de trabalharem determinada empresa, eles se apresentam de forma

satisfatória com o ambiente de trabalho e todos os benefícios oferecidos pela organização, o que traz motivação para o desempenho do seu papel na mesma.

O clima se apresenta de forma ruim, quando os funcionários não estão motivados a desenvolver o seu papel, ou seja, mostram altos níveis de desinteresse em relação ao trabalho executado. Isso acaba por se tornar algo prejudicial para o crescimento da empresa, uma vez que dependemos de pessoas para desenvolverem os processos na mesma.

Com o clima ruim o trabalho pode ser prejudicado, assim como as relações interpessoais comprometidas os resultados dos procedimentos podem vir a se apresentar de forma negativa, ao que não contribui para o crescimento da empresa. Segundo Luz (2003, p.31) “o clima se torna prejudicado quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o animo da maioria dos funcionários”.

Seguindo a linha de raciocínio, Oliveira (1995, p. 32) chama a atenção para contextos da empresa na conceituação de clima organizacional mencionando “tratar-se de fatores que tem a prioridade de causar insatisfação ou desmotivação; são ingredientes presentes na empresa, capazes de produzir rupturas na presumível harmonia da relação entre empresa e empregados”.

2.1.3 Clima Organizacional e o Papel do Gestor

De acordo com Luz (2003, p.26) “[...] Orientar, assistir e aconselhar os funcionários [...]” É primordial os funcionários estarem orientados e conscientes dos objetivos e metas que estão estipulados dentro da organização. A empresa deve ser clara ao passar para os funcionários aonde ela pretende estar nos próximos cinco anos, quais os novos métodos para atingir novos clientes, orientando os funcionários a realidade da organização, seja ela qual for o funcionário só poderá realizar o seu trabalho da forma esperada pela organização se ele estiver claro em relação aos seus objetivos, valores e metas. Para que isso aconteça não pode existir falha na comunicação, é importante avaliar se o recebimento das informações está sendo realizado.

É primordial que os gestores devem dar bom exemplo, tais como: saber como falar, ser educado com os funcionários, saber ouvir, ser pontual, expressar opiniões e passar informações coerentes, são exemplos como esses que os

gestores podem passar para os seus colaboradores, é a partir da sua ética e responsabilidade que ele é reconhecido pelos colaboradores e por toda a sua organização.

A comunicação no meio organizacional não pode ser falha, pois o trabalho a ser realizado tem que estar claro para todos, as informações devem chegar a todos de forma rápida e objetiva, o crescimento da organização não pode ser trabalhado se a informação não estiver disponível a todos, os funcionários tem que estar seguros no que eles realizam dentro da organização. A atitude do superior de expor as informações necessárias aos funcionários, auxiliar o colaborador no seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização, gera um sentimento de confiança e motivação, proporcionando assim o crescimento tanto da organização quanto do funcionário, pois o mesmo sabe onde a empresa quer melhorar o alvo que deseja atingir e pode trabalhar para ajudar no alcance desse objetivo.

Ainda de acordo com Luz (2003, p.25) “A responsabilidade de avaliar o clima em cada unidade é de todo aquele investido das funções de chefia [...]” O funcionário desempenha o seu papel dependendo de sua motivação e como o gestor é quem avalia o seu desempenho na forma como executa as suas atividades, no seu comprometimento com a empresa, na sua pontualidade e na forma de como se executa esse trabalho pelo fato de esta tendo um contato maior com o funcionário. São fatores que devem ser bem avaliados pelo chefe para que não haja perda e injustiça.

2.1.4 Fatores que Influenciam na Obtenção de um Clima Agradável

No entender de Luz (2003, p.16) “valores – representam a importância que as organizações dão a determinadas coisas como, por exemplo, certos comportamentos ou posicionamentos: ética; trabalho em equipe; justiça; transparência; inovação.”. O trabalho em equipe é primordial ao se avaliar o desempenho organizacional, indica que as organizações estão com uma comunicação eficiente, o objetivo de crescimento da organização e do funcionário é o mesmo, existe respeito e ética sendo trabalhados na empresa, gerando assim maior produtividade e qualidade.

A sua competência e habilidade para desenvolver o papel dentro da organização são elevados, existindo uma necessidade de trabalhar sempre com

excelência, agilidade, inovação e flexibilidade, se analisar um investimento bem feito nos funcionários pode gerar grandes retornos.

Existem alguns fatores que influenciam no clima organizacional, como por exemplo: cultura, valorização profissional, instalações física, oportunidades de crescimento, relação com a chefia e companheiros de trabalho, entre outros, Luz (1995) destaca alguns fatores essenciais que influenciam no clima organizacional, distribuídas da seguinte forma:

- O trabalho em si
- Integração interdepartamental (integração funcional)
- Salário
- Supervisão
- Comunicação
- Progresso profissional
- Relacionamento interpessoal
- Estabilidade no emprego
- Processo decisório
- Benefícios
- Condições físicas de trabalho
- Relacionamento Empresa x Sindicato x Empregados 79
- Disciplina
- Participação
- Pagamento
- Segurança
- Objetivos organizacionais
- Orientação para resultados

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem a sua cultura, segundo Daft (2003, p. 293) “cultura é o conjunto de valores, crenças, conhecimentos e modo de pensar compartilhado pelos membros de uma organização”. Enquanto Chiavenato (2009) afirma que a cultura representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos funcionários, onde os mesmos desenvolvem o seu papel profissional. Seguindo o mesmo raciocínio, Luz (2003) defende que a cultura se

manifesta através do dia-a-dia, algo que vai impactando positivamente ou negativamente o estado de animo de cada funcionário.

Para Robbins (2002, p. 503):

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Uma relação entre clima e cultura, é que o clima ele é temporal e a cultura decorre de práticas recorrentes, segundo Freitas (1997), as culturas organizacionais devem ser analisadas de maneira sistêmica, já que as organizações fazem parte de uma sociedade que influencia e ao mesmo tempo é influenciada. A cultura é o reflexo de como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente de trabalho, se resumindo basicamente como os funcionários reagem em seu ambiente de trabalho, interagem entre si e o seu tratamento com os clientes e fornecedores.

2.2.1 Clima Organizacional como Fonte de Motivação e Produtividade

O clima deve ser acompanhado avaliado e investigado, com o auxílio de estratégias internas, sendo assim gerenciado por pessoas capacitadas a entender todo o contexto organizacional. Por sua vez o clima só se é percebido através dos atos e expressões dos funcionários ou realização do trabalho executado pelo mesmo.

Quando uma organização trabalha a confiança, proporciona segurança aos funcionários, dessa forma eles tendem a executar a atividade com mais coerência e eficiência, logo a empresa tende a estar mais integrada e os colaboradores mais comprometidos com a mesma. Diante deste fato, é importante avaliar o sentimento de realização profissional do funcionário com relação ao seu trabalho.

O clima esta ligado à motivação do colaborador com o seu ambiente de trabalho, para Luz (2003) o clima é o espelho que mensura o grau de satisfação material e emocional das pessoas no seu ambiente de trabalho, sendo notável a influencia do clima com a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da

empresa. Portanto é de grande relevância que o clima se apresente de forma favorável e proporcione motivação e interesse nos colaboradores, levando a existência de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Melo (2004) explica que o desempenho poderá ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3. MOTIVAÇÃO

2.3.1 Conceito

O quanto é importante o relacionamento entre pessoas e organizações, onde pessoas buscam nas situações do decorrer do dia satisfazer as suas necessidades. Maximiano (2004, p. 267), define motivação da seguinte forma:

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Para Chiavenato (2004, p. 97), “a motivação se refere ao comportamento causado por necessidades dentro do indivíduo e dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. O autor considera o homem um ser dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente e ao longo da vida evolui por três níveis de motivação que correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização. As diferenças individuais determinam a duração e intensidade de cada um desses estágios.

Segundo Maximiano (2004, p. 269), o desempenho no trabalho:

É o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha [...]

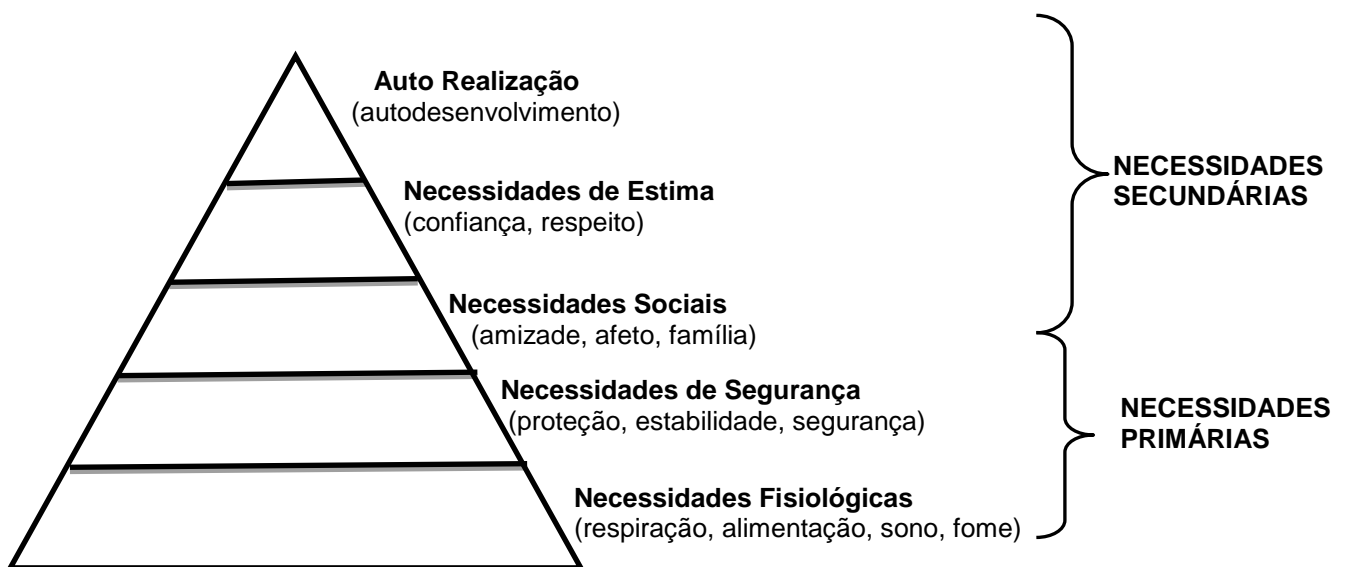
O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho.

Sendo assim, motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. O autor afirma ainda que a motivação para o trabalho resulta de uma interação complexa entre motivos internos e externos. Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Já os motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece. A soma desses dois motivos se combina de forma complexa, influenciando o desempenho.

2.3.2 Teorias Motivacionais

Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (Figura 1) – Na década de 50, Abraham Maslow, apresentou uma importante teoria da motivação, tomando como eixo a questão das necessidades humanas. No modelo por ele desenvolvido, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, que podem ser visualizadas através de uma pirâmide, em cuja base encontram-se as necessidades primárias e no seu topo as secundárias.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow e os meios de satisfação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 265).

Para as necessidades primarias que estão na base da pirâmide:

- Necessidades fisiológicas: se encontram no nível mais baixo da hierarquia e dizem respeito a nossa sobrevivência – fome, sede, sono, sexo, alimentação, abrigo e outras que estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo e preservação da espécie;
- Necessidades de segurança: Estão relacionadas à nossa necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária – salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego;

Para as necessidades secundarias que se encontram no topo da pirâmide:

- Necessidades sociais: são necessidades de associação, participação, amizade, afeto, amor e aceitação por parte dos colegas;
- Necessidades de estima: se relacionam à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia, ao desejo de ser reconhecido, de ter prestígio, status, aprovação social e de respeito, autoapreciação, autoconfiança, prestígio e consideração;
- Necessidades de autorrealização: são as necessidades mais elevadas e estão relacionadas à realização do próprio potencial e ao autodesenvolvimento contínuo da pessoa.

Para Maslow, na medida em que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar às que se encontram nos pontos mais altos da hierarquia. Contudo, nem todos conseguem passar por todos os níveis e chegar ao topo da pirâmide, é possível estagnar em um determinado nível, por exemplo, se estamos com muita fome, não queremos saber de ficar fazendo outras coisas, mesmo que isso realize nosso potencial.

Porém, devemos compreender que cada pessoa é movida por mais de uma motivação e sendo assim, todos os níveis de motivação atuam em conjunto no organismo.

Teoria X e Y de McGregor - Douglas McGregor contribuiu para os estudos sobre motivação humana a partir da formulação de duas teorias:

- A Teoria X, que se baseia na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, representa o estilo da Administração Científica de Taylor, da

Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber nos diferentes estágios da teoria administrativa e baseia-se em concepções incorretas sobre o comportamento humano.

Sendo assim, as pessoas são vistas apenas como recursos de produção, trabalham dentro de padrões planejados e organizados, visando sempre alcançar os objetivos da organização.

A Teoria Y se opõe a anterior já que se baseia em concepções atuais a respeito do comportamento humano e é livre de preconceitos relacionados à natureza humana.

“A Teoria Y é o estilo de administração aberto, dinâmico e democrático. Administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos e encorajar o crescimento individual” (CHIAVENATO, 2004, p. 272). Vejamos a seguir no Quadro 1 as principais pressuposições de cada Teoria:

Quadro 1 – A Teoria X e a Teoria Y e suas diferentes concepções sobre a natureza humana

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes; • As pessoas evitam o trabalho; • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras; • As pessoas precisam ser dirigidas e controladas; • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar; • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios; • As pessoas podem ser motivadas e autodirigidas; • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 272).

Portando, é possível perceber que as duas teorias são opostas entre si, uma vez que a Teoria X utiliza um modelo que impõe às pessoas controles externos e considera que as necessidades de autorrealização estão fora do trabalho, a Teoria Y por outro lado defende a iniciativa individual e se baseia em medidas inovadoras, tais como a descentralização das decisões, delegação de responsabilidades, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões e

autoavaliação do desempenho.

Modelo dos Dois Fatores de Herzberg (Figura 2) – A Teoria dos dois fatores foi formulada por Frederick Herzberg na década de 60 e afirma que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas em situação de trabalho, que podem ser definidos da seguinte forma:

- Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: estão ligados ao ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e empregados etc.
- Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos: está relacionado aos nossos sentimentos, ao conteúdo do cargo, com a natureza das tarefas desenvolvidas pelas pessoas e envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que realizam no trabalho.

Como podemos observar na Figura 2, esses dois fatores são independentes entre si. “Os fatores responsáveis pela satisfação das pessoas são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação” (CHIAVENATO, 2004, p. 267).

Figura 2 – Fatores Higiênicos e Motivacionais como entidades separadas



Fonte: Chiavenato (2004, p.268)

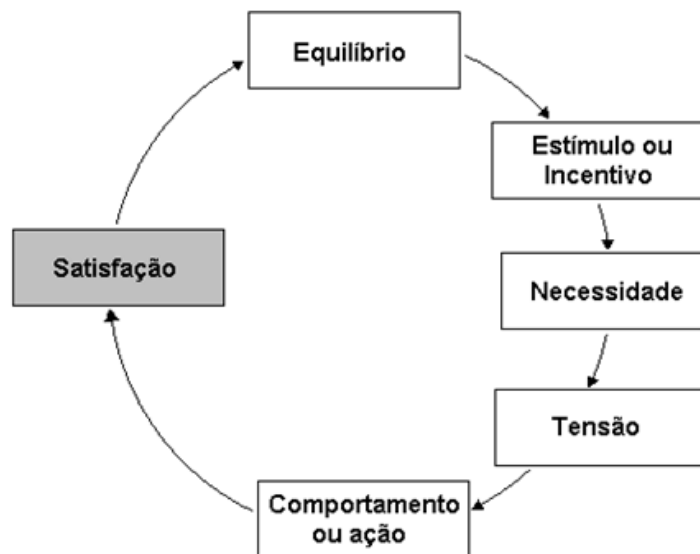
Sendo assim, a insatisfação não pode ser considerada o oposto da satisfação, mas sim a ausência desta. A proposta de Herzberg para proporcionar de forma contínua a motivação é oferecendo aos indivíduos desafios e satisfação na função que desempenha.

2.3.3 Ciclo Motivacional

Os tratamentos positivos dados aos empregados contribuíam para o aumento de suas motivações e produtividade. “O comportamento do homem é motivado. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim por diante, contínua e infinitamente.” (CHIAVENATO, 2004, p.98).

O organismo humano se mantém em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade, provocando um estado de tensão, insatisfação e desconforto. Essa tensão leva a um comportamento ou ação que vai buscar satisfazer a necessidade. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, elimina a tensão e retorna ao equilíbrio anterior. Observando a Figura 3, podemos compreender o ciclo motivacional.

Figura 3 – Etapas do Ciclo Motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.98).

O ciclo motivacional está em constante movimento, pois a motivação é um processo cíclico e o comportamento humano um processo contínuo. Então, vale salientar, que caso a necessidade não seja satisfeita, a tensão encontra uma barreira que gera uma frustração. Em outros casos, pode levar a compensação ou transferência, que ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita através de uma necessidade complementar ou substitutiva.

3. METODOLOGIA

Na metodologia, foi realizado um estudo através de pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, revistas e internet. O presente trabalho se caracteriza em uma pesquisa exploratória buscando avaliar e esclarecer os fatores que contribuem para o clima organizacional dentro de uma organização e trata por fim de uma pesquisa bibliográfica. Tendo por objetivo analisar e conhecer como funciona o clima organizacional dentro das organizações. Para atingir esse objetivo será utilizado material já publicado constituído basicamente de livros, artigos e revistas, como também informações extraídas da internet.

4. CONCLUSÃO

O mercado está cada vez mais competitivo, e para a obtenção do êxito organizacional, as empresas precisam valorizar o que hoje é considerado como o maior patrimônio de uma organização, as pessoas. Com isso é importante conhecer as características dos colaboradores e as necessidades de autorrealização dos mesmos, valorizando aspectos essenciais de acordo com o seu perfil.

No decorrer do estudo foi possível identificar que o colaborador tem inúmeras necessidades a serem atendidas, que é necessário um acompanhamento constate com relação à satisfação e insatisfação dos mesmos, o sentimento de realização e desenvolvimento profissional dos funcionários, o relacionamento e a comunicação existente entre os colaboradores e os outros departamentos, o trabalho em equipe, a clareza e a objetividade das orientações, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com o seu líder imediato, o salário pago, o reconhecimento do trabalho realizado, entre outros, são pontos cruciais que podem levar a organização a apresentar um bom clima organizacional.

De acordo com as informações obtidas um bom clima no ambiente organizacional, com a valorização do colaborador mostra que há eficácia no processo de gestão de pessoas, havendo uma avaliação positiva, no qual a organização atua de forma satisfatória. Todavia é necessário buscar um aprimoramento dos resultados, para que os colaboradores possam estar mais satisfeitos com o ambiente de trabalho ao qual estão inseridos, e assim a organização continue se destacando no mercado, frente à concorrência.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LACOMBRE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: principio e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MELO, Mônica Seixas de Oliveira. **A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho**: Um estudo de caso da Empresa Herbarium.431 f. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.ppgep.ufsc.br/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.
- OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisa de clima interno nas empresas**. 2ªed. São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.