



AIARA SAMARA SOUZA DE MELO MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS
A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Osasco

2020

AIARA SAMARA SOUZA DE MELO MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS:
A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Anhanguera Osasco, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador: Juliana Silva

Osasco
2020

AIARA SAMARA SOUZA DE MELO MORAIS

GESTÃO DE PESSOAS:
A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Anhanguera Osasco, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Alessandro Rosini

Prof(a). Cláudia de lima T.F. Garcia

Prof(a). Marcos Antonio Cordeiro

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, e ao meu Marido pelo apoio incondicional em todos os momentos difíceis da minha trajetória acadêmica, e por ser o pilar da minha formação como ser humano. E a todos que me apoiaram nesta jornada que se iniciou no ano de 2017. Gratidão eterna.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a conceituada tutora Juliana Alves, e ao professor Alessandro Marco, pelas orientações, e brilhantes conselhos, na condução e auxílio da presente pesquisa, sendo digna de respeito.

*"A vida é frágil, mas, nessa fragilidade, há força.
Há amor. Há propósito. (...) A vida é curta, (...)
nossa respiração é contada e (...) nosso destino
é fixo, independentemente do quanto lutamos."
(Tillie Cole, mil beijos de garoto 2017)*

SOUZA, Aiara Samara. **GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTANCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**, 2020. 30 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS) – ANHANGUERA, Osasco, 2020.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral descrever as principais características da cultura e do clima organizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento destes, assim como, sua influência no desempenho e nas relações de trabalho das organizações. Apresenta como objetivos específicos: pesquisar relação existente entre cultura e clima nas organizações; apontar a real importância da cultura e do clima organizacional e abordar a forte influência que exercem no desempenho da empresa e nas relações de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso, utilizou-se na metodologia pesquisas bibliográficas. Como resultado da análise teórica; observação, estudos e reflexões que permitem reconhecer a vital importância da cultura e do clima organizacional para as empresas e os significativos impactos que podem causar nos resultados do negócio da organização. Os resultados levam à conclusão que o sucesso da estratégia de qualquer organização pode ser atribuído a um fator principal, ao capital intelectual que está intrínseco tanto na cultura como no clima organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional

SOUZA, Aiara Samara. **GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTANCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**, 2020. 30 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS) – ANHANGUERA, Osasco, 2020.

ABSTRACT

The present study has the general objective of describing the main characteristics of the culture and the organizational climate and, consequently, their development, as well as their influence on the performance and work relations of organizations. Its specific objectives are: to research the relationship between culture and climate in organizations; point out the real importance of culture and the organizational climate and address the strong influence they have on the company's performance and on the relationships of its employees in the work environment. For this, bibliographic research was used in the methodology. As a result of theoretical analysis; observation, studies and reflections that allow us to recognize the vital importance of culture and the organizational climate for companies and the significant impacts that they can cause on the results of the organization's business. The results lead to the conclusion that the success of any organization's strategy can be attributed to a main factor, to the intellectual capital that is intrinsic both in the culture and in the organizational climate.

Keyword: People Management, Organizational Climate

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Objetivos da gestão de pessoas.....	21
Figura 2 – Etapas do clima organizacional.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Três necessidades estudadas por McClelland.....24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CONCEITUAR GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.1 ETAPAS DA GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1 A importância da gestão de pessoas e do clima organizacional.....	16
3 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS DE MCCLELLAND.....	22
4 VANTAGENS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Todo o processo administrativo ou empreendedor inicia-se com uma boa gestão e um bom clima organizacional, tendo os administradores ou empreendedores que efetuem uma projeção tanto favorável como desfavorável ao desenvolvimento da empresa. Por meio da gestão os mesmos terão uma ampla visão sobre as situações em que a empresa poderá se encontrar e quais as saídas para determinadas situações de risco, podemos apontar o clima e gestão de pessoas como uma forma de se preparar para ambos os ambientes empresariais.

Uma vez introduzido em uma empresa a gestão de pessoas e o clima organizacional, devem auxiliar a mesma no alcance de seus objetivos e não permitindo que a empresa venha se encontrar em situações comprometedoras, a gestão de pessoas e o clima organizacional deve sempre analisar e apresentar as melhores saídas aos administradores ou gestores da empresa.

O presente trabalho procura responder a seguinte pergunta: De que forma a gestão de pessoas e o clima organizacional podem influenciar em melhores resultados organizacionais? Por meio dos tópicos abordados no presente trabalho iremos ressaltar não somente a importância que a gestão de pessoas e o clima organizacional tem para as empresas, mas ressaltar como o mesmo vem contribuindo e muito para o desenvolvimento das empresas no geral.

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de revisão de literatura, com base nos autores CHIAVENATO (2010), FREDERICK (1978), CORREIA (2011), por meio de consultas a livros, artigos, sites confiáveis. A Revisão de Literatura foi escolhida para a realização desta pesquisa, porque é baseada em definições científicas, tendo uma base confiável de informações. Na pesquisa foi realizada a leitura analítica de forma que as teorias levantadas conduzam a obtenção da resposta ao problema de pesquisa apresentado. O período utilizado para busca, foram dos últimos 10 anos. E os descritores para viabilizar a realização das pesquisas e buscas de fontes, serão utilizadas as seguintes palavras-chaves: gestão de pessoas, clima organizacional, organização.

2. CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas e o clima organizacional é um conjunto de técnicas e estratégias administrativas utilizadas pelas organizações em prol do desenvolvimento de seu capital humano, ela tem como principal objetivo o alcance das metas organizacionais, ao mesmo tempo que busca a satisfação e realização dos colaboradores envolvidos, por isso cada vez mais as organizações enxergam seu capital humano como peça chave para o sucesso e buscam conciliar administração de recursos com a potencialização do desempenho dos integrantes da empresa, otimizando sua própria vantagem competitiva.

- **Figura 1 – Hierarquia das necessidades humanas**



Fonte: Chiavenato (1994, p. 170)

A figura acima traz as informações sobre os principais objetivos da gestão de pessoas. De acordo com Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Lacombe e Heiltorn (2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração dos recursos humanos, e posicionam a equipe de recursos humanos como orientadores e “educadores” desses gestores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes. Cabe às organizações criar o espaço, estimular

o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

As organizações reconhecem que o capital humano é fundamental para manter-se competitiva e em constante crescimento na era do conhecimento, pois é exatamente o capital humano o único recurso organizacional capacitado para aprender, desenvolver, gerar recursos, inovar, produzir, vender, tomar decisões, liderar, motivar, comunicar, interagir, se organizar e comandar. Por essa razão, as organizações hoje estão mais voltadas para sua capacidade de manter e atrair pessoas que estejam capacitadas para gerir recursos, atender demandas, planejar e liderar eficazmente a fim de promover a manutenção dos recursos operacionais de forma contínua e equilibrada.

Um dos pontos fortes para que as empresas utilizem a gestão de pessoas e do clima organizacional é a competição junto ao mercado, pois o mesmo pode oferecer uma visão detalhada da postura a ser adotados pela empresa caso essa deseje se tornar ainda mais competitiva no mercado. Analisando os produtos, os clientes, os fornecedores, tudo que envolve a parte comercial e estrutural da empresa, passando dessa forma a contribuir com sua visão para que a empresa torne-se conhecida no mercado.

2.1 ETAPAS DA GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Analisando as etapas para uma boa realização de clima organizacional e da gestão de pessoas, para que uma empresa tenha total êxito empresarial à mesma deve respeitar algumas etapas, se as mesmas forem respeitadas e implantadas de forma correta poderão ser determinantes para o sucesso da empresa. Citadas por Chiavenato:

- Definição: nessa etapa os gestores ou administradores devem chegar ao consenso de que tipo de negócio, atividade e os princípios que irá reagir a empresa, uma vez que implantados os mesmos não serão alterados ou desrespeitados. Considerada como uma etapa fundamental para todo o resto, uma vez que as demais etapas derivam dessa.
- Diagnóstico: nessa etapa devem ser analisados todos os cenários em que a empresa se encontra, procurando por meio de análises e estudos verificar a real situação da empresa tanto internamente como externamente. Repassando todas as informações coletadas ou analisadas a gestão da empresa para que a mesma tenha uma noção do que foi encontrado seja positivamente ou negativamente.

- Gestão de pessoas e clima organizacional : considerada como a etapa principal da empresa, deve ser analisado e apresentado os objetivos e metas a serem alcançadas pelas empresa, sempre buscando tomar conhecimento dos pontos que podem melhorar tanto interna como externamente, nessa etapa também são traçadas as estratégias que as empresas irão utilizar.
- Implantação e Controle: nessa etapa as empresas devem buscar implantar os pontos desenvolvidos na etapa anterior, buscando monitorar como as soluções ou pontos apresentados estão sendo desenvolvidos.

Portanto, a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 9)

O processo de Gestão contribui para que as organizações sejam eficazes, conquistando a cooperação dos profissionais, tanto para alcançar seus objetivos individuais quanto os organizacionais. Para que esse nível de reciprocidade seja alcançado entre organização e indivíduo. Segundo Chiaveneto (2004), são:

- Agregar pessoas
- Aplicar pessoas
- Recompensar pessoas
- Desenvolver pessoas
- Manter pessoas
- Monitorar pessoas
- Obtenção de apoio e aprovação para a realização da pesquisa;
- Definir objetivos da empresa e o seu planejamento;
- Escolher e desenvolver a metodologia de aplicação da pesquisa;
- Teste piloto;
- Parametrização;
- Divulgação da pesquisa;
- Aplicação do questionário e coleta dos dados;
- Tabulação e análise dos resultados;
- Gerar relatórios e Feedback para todos os membros da organização;
- Desenvolvimento de planos de ações que contemple soluções possíveis;
- Assessorar a implantação e gerenciamento do plano de ação;
- Análise de resultado e plano de ação;

- Aplicar nova pesquisa de clima para analisar os resultados do plano de ação;
- Comparar resultados com a pesquisa anterior .

Com base em todas essas informações, foi entendido que para ter um bom clima organizacional e uma boa gestão de pessoas e necessário seguir todas as etapas para obter um resultado excelente.

As etapas apresentadas são baseadas nos estudos de Lima e Stano (2004), e Luz (2003).

Diante disso, buscar este alinhamento entre tais etapas se faz necessário, pois é preciso contar com profissionais que queiram caminhar na mesma direção que a empresa como um todo. Assim, é importante sempre se lembrar de nunca esquecer, que esta premissa é válida, tanto para a manutenção das equipes, quanto para a seleção e recrutamento dos futuros colaboradores da organização.

FIGURA 2: ETAPAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL



FONTE: Lima e Stano (2004), e Luz (2003).

Conforme imagem apresentada acima e os conceitos apresentados podemos concluir que todas as etapas estão interligadas, sendo dessa forma importante praticar todas elas da melhor forma possível. Evitando um comprometimento da empresa por não respeitar as etapas ou executá-las de forma ineficiente, elas não só determinam o futuro da empresa como são fundamentais para a estruturação da empresa em suas primeiras ações.

2.1.1 A Importância Da Gestão de Pessoas e do Clima Organizacional

Com o mercado competitivo apresentado atualmente as empresas e suas gestões precisam traçar certas estratégias, nesse ponto entra a gestão de pessoas e o clima organizacional, e suas características. O Mesmo tem se tornado fundamental para o desenvolvimento das organizações uma vez que apresenta um resultado positivo para metas traçadas, descrevendo a melhor maneira da mesma trabalhando seus colaboradores para minimizar os riscos ou situações contrárias ao desenvolvimento da empresa. Se trabalharem em conjunto a empresa passará a ser diferenciada no mercado, concretizando assim seus principais objetivos.

A Gestão de Pessoas e o clima organizacional, é o trabalho de proporcionar que todos na sua empresa falem uma mesma língua e dediquem o mesmo potencial para realização do trabalho que todo empresário deseja. Especificamente, este é o departamento responsável por administrar e comandar profissionais dentro das organizações. É ele quem dissemina a cultura da empresa, implementa processos internos e benefícios, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, dá suporte para que os colaboradores executem suas atividades com excelência, resolve conflitos, propõe e elabora mudanças, retém novos talentos, supervisiona comportamentos, avalia desempenho, planeja e controla cargos e salários.

Definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração de recursos humanos como orientadores e educadores, cabe as organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos. (DUTRA,2002, p20.)

Nesse contexto, a competitividade nas empresas transparece na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rápido e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e na oferta de novos produtos e serviços inovadores. A transformação do papel das pessoas é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem sucedidas. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional onde se privilegia o capital intelectual e

o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tal.

O presente estudo tem a finalidade de demonstrar como o clima organizacional pode contribuir positivamente para que as pessoas da organização se envolvam com os seus objetivos e gere resultados satisfatórios para a mesma se tornando um elemento essencial e imprescindível para o sucesso da organização. Mas para que isto ocorra é fundamental que as empresas proporcionem aos seus colaboradores um ambiente de trabalho saudável e com um bom clima organizacional.

Podemos observar dessa forma que o clima organizacional é a gestão de pessoas é uma ferramenta administrativa que vem evoluindo ao longo da história, os procedimentos empresariais foram sendo melhorados e a empresa buscou mais sua melhora no mercado.

3 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A abordagem clássica da administração, ressaltada principalmente por trata da organização com ênfase nas tarefas e nas estruturas, respectivamente. Os estudos realizados por Taylor, conhecidos como Administração Científica, se dedicaram a focalizar temática acerca da racionalização do trabalho, da padronização e do estabelecimento de princípios básicos de organização racional no trabalho, ou seja, o operário trabalhava mais e ganhava menos, enquanto os estudos realizados por Fayol, conhecidos como Teoria Clássica da Administração, foram voltados para a estrutura, compreendendo a organização como uma disposição das partes que as constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes, restringindo-se apenas a organização formal, propondo que o trabalho dos administradores deveria ser visto separadamente das atividades operacionais da empresa. (MAXIMIANO, 2011).

Os primeiros vestígios de estudos que ressaltaram o ser humano podem ser observados através da Experiência de Hawthorne, conduzida por George Elton Mayo. A experiência foi realizada em 1927 na fábrica Western Electric Company, situada em Chicago.

Segundo Chiavenato 2004 o clima organizacional:

Refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. (CHIAVENATO, 2004 p. 06).

A pesquisa foi composta por quatro fases e possuía como objetivo inicial avaliar o efeito da iluminação sobre a eficiência do trabalhador, medida por meio da produção. Durante o processo da pesquisa, foi verificado que os resultados da experiência eram prejudicados pelo equilíbrio interior, uma vez que esse equilíbrio poderia ser derrubado temporariamente. Através dos estudos realizados por Mayo, verificou-se que o mesmo não foi direcionado para a condição externa, mas para a organização interna. Porém, ao fortalecer o equilíbrio interno temperamental dos colaboradores, a Companhia permitiu-lhes atingir um estado estacionário mental, que ofereceu uma elevada resistência à variedade das condições externas. Outro aspecto importante observado nesta pesquisa foi que os colaboradores melhoraram suas atitudes perante o trabalho

e o ambiente de trabalho, e que tal melhoria ocasionou no aumento da eficiência, uma vez que a moral estava melhor.

A melhora da moral pôde ser observada através da integração social bem como a interação social, colocando em foco que os aspectos emocionais merecem atenção, dado que o comportamento humano é influenciado por tal. (MAYO, 1933).

É muito importante que cada colaborador esteja motivado, com isso ele fara seu trabalho com eficácia.

Para Menezes e Gomes "2010, p.160", as premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no experimento conduzido por Mayo, no qual foi constatado que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho são aptas a provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores.

E diante de tal evolução histórica, bem como da importância do capital humano para a organização é de suma relevância estudar uma das variáveis mais importantes que formarão o comportamento humano dentro da organização: o clima organizacional. Em consonância, Bispo (2006) aponta dois conceitos sobre clima organizacional, como o de Payne e Mansfield, trazendo o clima como o elo conceitual de ligação entre o nível individual organizacional, e o de Coda, que remete o clima organizacional como o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura e da realidade da organização.

Em contrapartida, destacando os fatores psicológicos como formação do clima organizacional, segundo: Luz (2014, p.13) define clima como sendo "a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Ao analisar diversos conceitos sobre clima organizacional,

Luz (2014:13) relata que pelo menos três palavras estão quase presentes nas definições, que são satisfação, na qual o clima é remetido à satisfação dos funcionários, percepção, na qual os colaboradores notam os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los e cultura organizacional, porque há a influência desta sobre o clima organizacional.

O clima organizacional, quanto a seu tipo, por ser bom, prejudicado ou ruim. Quando o clima é bom, o ambiente é sinônimo de alegria, confiança,

entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento com a maioria dos colaboradores, sentindo estes orgulho da empresa e indicando a mesma para seus amigos e familiares a nela trabalharem. Por outro lado, encontra-se o clima prejudicado ou ruim, baseado nas variáveis organizacionais que afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos colaboradores, acarretando em tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações e competições.

A intensidade de cada situação que definirá se o clima será prejudicado ou ruim, porém isso não torna a empresa ileso ao resultado desfavorável, uma vez que tanto o clima prejudicado quanto o clima ruim são contra os objetivos da organização e das pessoas que nela trabalham. (LUZ, 2014)

Para Luz (2014), apesar dos indicadores não apresentarem elementos que descubram as causas do clima organizacional, os mesmos servem para verificar que algo pode não estar apropriado dentro da organização. Entre eles estão: (i) o turnover, que representa a rotatividade de pessoal, e quando este indicador se apresenta elevado, pode indicar a falta de comprometimento das pessoas com a empresa; (ii) o absenteísmo, que indica o excessivo número de faltas e atrasos, indicando o mesmo problema observado no turnover; os programas de sugestões, que podem obter resultados negativos em números bem como em qualidade; (iii) a avaliação de desempenho, que pode confirmar como o desempenho de determinado colaborador vem sendo apresentado; (iv) os conflitos interpessoais e interdepartamentais, que se destaca como o fator mais visível do clima organizacional, dado que a sua intensidade pode qualificar o clima como tenso ou agradável; (v) e os desperdícios de material, que denota um pouco de revolta por parte do colaborador, levando-o a danificar bem como desperdiçar material fornecido pela empresa.

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, tais quais são capazes de modificar toda a maneira de percepção do gestor ou do colaborador quanto a essa vertente. Por ser um processo psicológico determinado pela situação, as variáveis constituintes do construto são consideradas como fatores tanto causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do trabalhador MENEZES; GOMES, (2010,pag10).

Diante da vasta quantidade de variáveis que são capazes de influenciar o clima organizacional, as consideradas mais importantes, quanto à empresa estudada, foram cultura organizacional, motivação, liderança, e a percepção, que através deste estudo foi considerada uma variável tão impactante quanto às demais.

A cultura organizacional impacta no dia a dia da organização, uma vez que são os valores, as crenças e a tecnologia que irão atuar no modo do colaborador desenvolver seu trabalho. É importante que a cultura seja apresentada ao funcionário, para que ele entenda o modo da organização de funcionar e para que ele possa corresponder ao que ela deseja. Caso a cultura organizacional da empresa seja vista de forma conflitante para o colaborador, esta pode influenciar negativamente sobre seu trabalho e conseqüentemente afetar o clima organizacional.

O impacto da cultura no clima é certo de ocorrer, pois entre clima e cultura há uma relação de casualidade, uma vez que a cultura é causa e clima é consequência. Ou seja, a cultura é um dos fatores que afetam o clima organizacional e ambos, apesar de se manifestarem de forma concreta, são intangíveis. E, apesar de se complementarem, apresentam algumas divergências, que são: o clima lida com fatores tanto internos à organização quanto externos, a cultura é um fator interno da organização; ambos são temporais, porém, o clima tem um curto prazo, uma vez que ele pode ser melhorado com políticas internas, já a cultura possui longo prazo, pois é baseada em práticas realizadas ao longo do tempo da organização (LUZ, 2014:20).

As pessoas são motivadas por diversos estímulos, sejam eles pessoais ou organizacionais. Muitas vezes essa motivação vem com o intuito de se alcançar algo tanto no pessoal quanto no profissional, afinal são as necessidades que dão impulso ao comportamento das pessoas. Diversas teorias retratam as necessidades motivacionais das pessoas, dentre elas, as principais são: Teoria das Necessidades Básicas de McClelland, Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS DE MCCLELLAND

As pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam com determinada intensidade em momentos específicos. Essas necessidades são de: realização (sucesso), poder e associação (afiliação)”, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Três necessidades estudadas por McClelland

CONCEITO	SIMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de Realização	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de Filiação	nAff	Necessidade de Filiação nAff Necessidade de relacionamento e amizade
Necessidade de Poder	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

FONTE: Maximiano (2011:187)

Essa teoria pode ser classificada como uma teoria de conteúdo, pois está voltada para o que motiva o comportamento. O conteúdo desse modelo está baseado nas predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas através do processo de socialização. O sucesso representa um interesse em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência.

Afiliação pode ser definida como um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo com outras pessoas. E o poder representa um interesse recorrente em ter impacto sobre pessoas (REGO, 2000). Sendo assim, não importa qual seja o tipo de motivação do colaborador, ele será influenciado por ela durante sua gestão. Por se tratarem de predisposições específicas, – sucesso, afiliação e poder – as mesmas vão sendo

adquiridas ao longo do tempo, com determinada experiência, afinal o cargo que o colaborador ocupar poderá influenciar no tipo de motivação que se adequar à situação.

4 VANTAGENS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Podemos definir clima organizacional como sendo o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e à organização onde trabalha. O clima organizacional deve ser resultado de consulta direta à força de trabalho. Dentre os vários fatores que integram a ambiência organizacional, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados. Segundo Luz (2001).

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A percepção do trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional. O gestor deve informar e retroalimentar o processo informativo e cultural da organização valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe. Podemos também definir clima organizacional através de Coda (2005).

Com isso as pessoas precisam de algo que as incentive, para que ocorra um excelente resultado esperado.

Segundo Sirota, Mischkind e Meltzer 2005, colocam e enfatizam também o bom ambiente de trabalho como objetivos das pessoas no trabalho:

Existem três objetivos primários das pessoas no trabalho: equidade, realização e bom ambiente de trabalho. Equidade para ser tratada de forma justa em relação às condições básicas do emprego, realização para ter orgulho em suas realizações fazendo coisas que tenham importância e as fazendo bem; para receber reconhecimento por suas realizações, para ter orgulho das realizações da organização e bom ambiente de trabalho, para ter relações de amizade, cativantes e cooperativas com colegas no local de trabalho (Tradução do Autor). MISCHKIND (2005,P.09).

O comprometimento aos desafios propostos para a força de trabalho é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O clima organizacional contribui decisivamente para a busca e a internalização do comprometimento. Lucena(2004, p. 46) define comprometimento como: “resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo, ou seja, as vantagens usufruídas foram altamente compensadoras”. A interatividade entre as pessoas, associada ao bom ambiente de trabalho e comprometimento das pessoas na organização industrial pode transformar o processo industrial de fabricação menos vulnerável a falhas humanas e indisciplinas operacionais, ou seja, mais confiável e provavelmente mais rentável, dando um suporte efetivo ao resultado operacional e financeiro do negócio. O papel gerencial na condução do desempenho na busca de melhores resultados para a organização e de um melhor Clima Organizacional é de vital importância como mostra Lucena(2004, p. 30):

Favorecimento da tomada de decisões sólidas

A pesquisa de clima organizacional permite realizar um diagnóstico completo e objetivo da percepção dos profissionais sobre diversos fatores do ambiente laboral.

Com ela, você pode desenvolver estratégias para manter aqueles aspectos considerados positivos e modificar as questões que foram apontadas como negativas.

Com o resultado da pesquisa, é possível ter parâmetros sólidos para embasar as suas análises, o que possibilita formular estratégias mais efetivas. Com essas medidas, você poderá tomar decisões maduras e acertadas para o pleno desenvolvimento do negócio.

Aumento da motivação e do engajamento

Apenas a realização da pesquisa já é um fator de motivação. Afinal, o colaborador ficará satisfeito em ser ouvido e saber que a corporação se interessa por sua opinião.

E as ações tomadas com base nos resultados do questionário são, também, um grande fator de engajamento. Assim, o trabalhador perceberá a sua importância para a organização e se sentirá valorizado.

Nesse contexto, o time tende a se engajar mais, tanto pelo sentimento de valorização quanto pelas próprias modificações após a pesquisa. Esses fatores contribuem para o aumento da produtividade e para a elevação na qualidade do trabalho.

Melhoria da comunicação e do ambiente de trabalho

A pesquisa de clima organizacional é uma excelente estratégia de comunicação. Ela permite que os colaboradores apresentem suas opiniões com sinceridade, já que é possível manter o anonimato. Assim, você pode ter consciência da percepção dos profissionais, mas sem informações desnecessárias.

Com a análise, você tem a oportunidade de aprimorar a comunicação na empresa, esclarecendo melhor os objetivos da companhia, as demandas e as regras necessárias.

Além disso, há uma melhoria contínua do ambiente de trabalho, pois, com esse mecanismo, é possível perceber os pontos em que estão ocorrendo falhas. Dessa forma, será mais fácil saber o que deve ser feito para melhorar.

Redução da rotatividade e do absenteísmo

Ter uma alta rotatividade no empreendimento ou um elevado índice de absenteísmo é extremamente desfavorável para a corporação. O alto índice de turno ver e as ausências dos profissionais geram diversos prejuízos para a produtividade.

Mas esses indicadores não se acentuam por acaso. Diversos fatores na empresa podem provocar os desligamentos e ausências. Um clima organizacional ruim é um desses elementos. Os colaboradores sentem-se desmotivados, começam a adoecer e a procurar outros locais para trabalhar.

Logo, com a pesquisa sobre o clima no ambiente de trabalho, você consegue identificar esses problemas e desenvolver soluções antes que os pedidos de demissão aumentem. Dessa forma, você consegue reduzir a rotatividade e os índices de absenteísmo.

Boa imagem da empresa no mercado

Uma corporação que utiliza a pesquisa de clima organizacional mostra que se preocupa com seus profissionais e que está empenhada na melhoria contínua dos processos.

Isso traz uma imagem positiva para o empreendimento diante de clientes e *stakeholders*, favorecendo também a atração de talentos.

E até mesmo os próprios membros da companhia têm uma percepção positiva do empregador. Isso porque, ao escutar seus colaboradores, a empresa apresenta uma cultura organizacional de maturidade e disposição para a aprendizagem, propiciando uma dinâmica mais interativa e cooperativa.

Aperfeiçoamento das lideranças

Com a pesquisa de clima organizacional, você consegue obter informações sobre como está o desempenho dos líderes diante dos colaboradores.

Os gestores são figuras fundamentais para que a equipe possa manter a motivação e realizar bem o trabalho. Bons líderes devem oferecer orientação e direcionamento — e ser uma fonte de inspiração. Os resultados da pesquisa dirão o que o time pensa dos dirigentes, favorecendo a promoção de melhorias e a manutenção dos comportamentos exemplares. Ou seja, o gestor também tem um feedback, o que é fundamental para o aperfeiçoamento contínuo de sua postura no trabalho. Melhoria contínua do ambiente de trabalho

O ideal é que a aplicação de pesquisas de clima organizacional seja regular, feita pelo menos uma vez por ano. Se você realizar esse processo, você tem a possibilidade de fazer vários diagnósticos ao longo do tempo e, a partir daí, continuar a promover melhorias. Com isso, haverá oportunidades de crescimento tanto para os trabalhadores, quanto para a corporação. A cada avaliação realizada, medidas de aperfeiçoamento são tomadas, de forma que o negócio tenha um desempenho cada vez melhor. Com essas intervenções, os profissionais estarão satisfeitos com o empreendimento, gerando motivação, engajamento e disposição para as tarefas diárias.

A gestão do clima organizacional é um desafio para as organizações, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados. No momento que a organização estabelece como meta a busca da melhoria contínua do clima organizacional, este foco se propaga em várias direções da gestão e pode ser a base de sustentação da melhoria dos resultados da confiabilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão um número cada vez maior de micro-attitudes e micro-resultados, por parte da força de trabalho, inter-relacionados aos resultados de cada equipe

e juntas poderão modificar o resultado global da organização industrial moderna. A confiabilidade deve ser, portanto, gerida e desenvolvida dentro da organização industrial, sempre inter-relacionada aos aspectos estratégicos tais como clima organizacional.

A satisfação e o comprometimento são mais visíveis no que diz respeito à confiabilidade quando atribuímos tarefas desafiadoras aos operadores tais como Kardec & Lafraia (2002, p.73) propõem:

Reconhecendo-se que os homens da operação, sempre presentes, podem ser a primeira linha de defesa contra as falhas de equipamentos, essas empresas têm proporcionado treinamento e motivação para aumentar a tomada de consciência dos operadores sobre as dificuldades dos equipamentos e para fazer pequenas tarefas de manutenção. Kardec & Lafraia (2002, p.73)

A transparência, a ética, as ferramentas de gestão (BSC, Indicadores, Gerenciamento de Desempenho Pessoal, Auditorias, planejamento e controle) contribuem para que os processos de comunicação e de reconhecimento de desempenho sejam eficientes, mostrando que, para obtermos os melhores resultados é necessário desempenho positivo de toda a equipe. Entendemos, portanto, que todas as disciplinas em uma organização devem estar interligadas de modo que a idéia comum a todos seja o empenho de ser eficaz. A grande tarefa dos gestores é focar as energias nos trabalhos em equipe, sendo a meta de resultado um desafio comum a todos. A interação entre o clima organizacional e a confiabilidade deve ter sempre um suporte comum: ser uma prioridade estratégica da organização. Após estabelecer esta prioridade de cima para baixo, os atores tático-operacionais da organização somente poderão atingir as metas propostas de confiabilidade e clima organizacional com a participação ativa de todos os gestores fazendo valer os objetivos estratégicos, pois os resultados a serem obtidos podem depender decisivamente deste balanceamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas e o clima organizacional é um conjunto de técnicas e estratégias administrativas utilizadas pelas organizações em prol do desenvolvimento de seu capital humano, ela tem como principal objetivo o alcance das metas organizacionais, ao mesmo tempo que busca a satisfação e realização dos colaboradores envolvidos, por isso cada vez mais as organizações enxergam seu capital humano como peça chave para o sucesso e buscam conciliar administração de recursos com a potencialização do desempenho dos integrantes da empresa, otimizando sua própria vantagem competitiva.

Os estudos realizados por Taylor, conhecidos como Administração Científica, se dedicaram a focalizar temática acerca da racionalização do trabalho, da padronização e do estabelecimento de princípios básicos de organização racional no trabalho, ou seja, o operário trabalhava mais e ganhava menos, enquanto os estudos realizados por Fayol, conhecidos como Teoria Clássica da Administração, foram voltados para a estrutura, compreendendo a organização como uma disposição das partes que as constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes, restringindo-se apenas a organização formal, propondo que o trabalho dos administradores deveria ser visto separadamente das atividades operacionais da empresa.

Podemos definir clima organizacional como sendo o nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho e à organização onde trabalha. O clima organizacional deve ser resultado de consulta direta à força de trabalho. Dentre os vários fatores que integram a ambiência organizacional, o clima organizacional é um pilar fundamental na obtenção de resultados.

Concluimos assim que a gestão de pessoas e o clima organizacional nas organizações não se detém somente aos valores monetários, porém está ligado principalmente ao comportamento das pessoas conforme a cultura da empresa, podendo ser trabalhados para melhorar ainda mais as práticas realizadas pela mesma. Cabendo a gestão executar e supervisionar os métodos aplicados por conta da gestão do clima organizacional, observando se o mesmo está sendo benéfico ou maléfico aos processos realizados na empresa.

REFERÊNCIAS

Adalberto, ZORZO, **percepções e aplicabilidade do clima organizacional**

Carlos Alberto Ferreira, **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007 Acesso em: 02 outubro.2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**, Disponível em: file:///C:/Users/UNIVERSO/Downloads/Gestodepessoas3ed_idalbertochiavenato_15.pdf. Acesso em: 05 mai. 2020.

CHIAVENATO. I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. SP, 2014

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. . Rio de Janeiro, rj, Brasil, 2014.

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**. Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

CORREIA. HELENA. TONET. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos** . Rio de Janeiro, rj, Brasil, 2012.

Francisco Rodrigues Gomes, **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

FREDERICK IRVING HERZBERG , **Teoria dos dois fatores que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas**.

Frederick W. Taylor, **Clima organizacional**, <http://superpsicoeducador.blogspot.com/2014/10/capitulo-1-climaorganizacional.html> Acesso em: 02 outubro.2020

<http://www.uniararas.br/revistacientifica/documentos/art.5-002-2013.pdf>
Acesso em: 02 outubro.2020

<https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09>, Acesso em: 02 outubro.2020

KAROLLINE NASCIMENTO GAVA, **Clima organizacional: uma análise comparativa das diferentes percepções dos colaboradores de uma empresa de médio porte e sua relação com o nível hierárquico**, [file:///C:/Users/Morais/Downloads/27026313%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Morais/Downloads/27026313%20(1).pdf). Acesso em 20, outubro 2020.

MANCERO, M. **Teorias de Comportamento Organizacional**. 2014

Paulo Roberto Pereira Ruchinski, **CLIMA ORGANIZACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO: ESTRATÉGIA NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS**file:///C:/Users/Morais/Downloads/NPGA-2007-92.pdf. Acesso em: 21 outubro.2020

Pesquisa de clima organizacional: 7 benefícios para a motivação de equipes<https://fsense.com/pt/pesquisa-de-clima-organizacional-7-beneficios-para-a-motivacao-de-equipes/>ACESSO EM 20 outubro 2020.

RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. **A GESTÃO DE PESSOAS**. SARAIVA 2017

SOUZA,DAIANA CRISTINA DE. **A relevância do clima e cultura organizacional para as organizações**. BRASIL 2017

VEIGA,lucas,**etapas da gestão de pessoas**
http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/artegestao_pessoas.pdf Acesso em: 02 outubro.2020