



HELLEN PENEDO FERRAZ DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
A IMPORTÂNCIA PARA A PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL**

HELLEN PENEDO FERRAZ DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL:
A IMPORTÂNCIA PARA A PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL

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

Orientador: Anderson Almeida

HELLEN PENEDO FERRAZ DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL:
A IMPORTÂNCIA PARA A PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL

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

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Guarulhos, 07 de dezembro de 2022

Dedico este trabalho...

A Deus e minha família.

SILVA, Hellen Penedo Ferraz. **Clima organizacional**: A importância para a produtividade empresarial. 2022. 35 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Anhanguera, Guarulhos, 2022.

RESUMO

O presente trabalho reúne citações e referências que expressam os conceitos, características e fatores que impactam diretamente no clima organizacional e qual é a sua importância para a produtividade empresarial, tem como objetivo em como compreender a relação entre o clima organizacional e a produtividade, entender a relevância da qualidade de vida no trabalho e levantar os principais fatores que impactam no clima organizacional. O trabalho foi desenvolvido através de pesquisas em livros e artigos de diferentes autores com a finalidade de reunir diversas opiniões de como o clima organizacional impacta na produtividade da organização. A partir das informações obtidas podemos refletir que a motivação e a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho são os fatores de mais importância e a organização deve sempre se atentar e aplicar ações como a pesquisa de clima para medir esses fatores pois um colaborador motivado tende a inovar e produzir mais, cooperando para o sucesso e desenvolvimento da organização.

Palavras-chave: Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Produtividade. Motivação. Impacto.

SILVA, Hellen Penedo Ferraz. **Organizational climate:** The importance of business productivity. 2022. 35 pages. Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Administração – Anhanguera, Guarulhos, 2022.

ABSTRACT

The present work brings together citations and references that express the concepts, characteristics and factors that directly impact the organizational climate and what is its importance for business productivity, aims to understand the relationship between organizational climate and productivity, understand the relevance of the quality of life at work and raise the main factors that impact the organizational climate. The work was developed through research in books and articles by different authors in order to gather different opinions on how the organizational climate impacts the organization's productivity. From the information obtained, we can reflect that the motivation and satisfaction of individuals in the work environment are the most important factors and the organization must always pay attention and apply actions such as the climate survey to measure these factors because a motivated employee tends to innovate and produce more, cooperating for the success and development of the organization.

Keywords: Organizational climate. Quality of life at work. Productivity. Motivation. Impact.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – O iceberg da cultura organizacional | 16 |
| Figura 2 – Campos contemporâneos da ergonomia | 22 |
| Figura 3 – Pirâmide de Maslow | 23 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2. CULTURA, CLIMA E PESQUISA ORGANIZACIONAL..... | 14 |
| 3. ENTENDER A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .. | 19 |
| 4. LEVANTAR OS PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA EMPRESA..... | 25 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 30 |
| REFERÊNCIAS..... | 32 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho discorre sobre a temática: “Clima organizacional e sua importância para a produtividade empresarial”. Sabe-se que clima organizacional é um fator de ampla influência na vida dos funcionários de uma organização, podendo ter reflexos no funcionário não somente enquanto ele está trabalhando, mas também em sua vida pessoal.

Nesse contexto, é relevante a discussão acerca desse assunto pois o clima organizacional se configura como uma valiosa ferramenta de gestão administrativa, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, por meio de estratégias e ações, o aumento do desenvolvimento dos indivíduos e a máxima produtividade e qualidade, dirigindo a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção. Dito isso, abordar esse tema é algo muito importante na administração, pois o clima organizacional exerce uma influência muito grande sobre fatores como motivação e qualidade de vida no trabalho o que reflete diretamente na produtividade e lucratividade das empresas.

A problemática levantada para este trabalho é: de que maneira o clima organizacional pode interferir na produtividade e desempenho dos trabalhadores nas empresas?

O objetivo geral é discutir o que é de fato o clima organizacional e seu impacto sobre os funcionários das empresas. Os objetivos específicos consistem em: Compreender a relação entre clima organizacional e produtividade; Entender a importância do QVT; Levantar os principais fatores que influenciam o clima organizacional dentro de uma empresa.

A metodologia consistiu na realização de pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo em livros, artigos e demais fontes a respeito da temática, fundamentando-se em autores renomados que forneceram subsídios críticos e reflexivos na qual as palavras chaves: clima, organizacional e empresas foram utilizados como descritores norteando o processo de construção do referido trabalho.

2. CULTURA, CLIMA E PESQUISA ORGANIZACIONAL

Devido ao avanço da tecnologia, passou a existir na Europa e, em especial, nos Estados Unidos da América as típicas organizações capitalistas que trariam uma nova modelagem contínua a estrutura e o modo das relações sociais e econômica, especialmente da produção e do trabalho, do mundo no período pós-revolução industrial.

Conforme é especificado por Santos e Araújo (2004, p. 37) :

A Revolução Industrial consistiu nas transformações intensas e profundas do processo de produção que ficaram explicitadas pela substituição da energia humana pela energia motriz não humana (como hidráulica, eólica, e, principalmente, a vapor), pela superação da oficina artesanal (doméstica, manufatura) pela fábrica (maquino-fatura) e pela consolidação da existência de duas classes sociais: a burguesia (proprietária e exploradora dos meios de produção) e os trabalhadores juridicamente livres (vendedores de sua força de trabalho).

Segundo Chiavenato (2009) O clima organizacional pode ser receptivo, agradável, envolvente e caloroso ou também pode ser frio, desagradável e agressivo. Podendo refletir diretamente na interação das pessoas no ambiente interno com os colaboradores da organização e também no ambiente externo com clientes e fornecedores.

De acordo com Litwin (1968) o termo clima organizacional se refere a um “conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido diretamente ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que os assumem para influenciar suas motivações e comportamento”.

Segundo Souza (1977) A pesquisa de clima é indicada como análise de simples compreensão e oportuno para consultores procederem a modificações dentro das empresas. Para o autor esta pesquisa auxilia no entendimento da visão individual e coletiva das pessoas na organização nas representações das categorias objetivas da organização.

De acordo com Souza (1982) Os estudos de clima são extremamente úteis, pois são capazes de fornecer um diagnóstico generalizado da empresa, fornecendo também indicativos de pontos que necessitam de um olhar mais minucioso. Para o autor é necessário verificar que o clima está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo.

Segundo Kanaane (1999) A cultura e clima organizacional são formados por meio de três dimensões que são: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos e ideológica – sistema de valores vigentes na organização.

Neste contexto, é afirmado pelo autor que desenvolver um clima organizacional que torne propício a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos produzidos para a concretização dos objetivos da organização concomitantemente tem-se um clima favorável à ampliação da eficácia da mesma.

De acordo conclusões obtidas , visando melhorar seu clima, as organizações estão inserindo estruturas horizontais enxutas, onde os indivíduos tem a oportunidade de participar de modo efetivo do negócio da empresa. Eles passam a receber as informações cooperando na concretização do trabalho em equipe bem como no planejamento estratégico, trazendo autonomia e grande satisfação melhorando de forma significativa o clima organizacional

De acordo com Bowditch (1992) O clima organizacional encontra-se mais relacionado à percepção sintetizada da atmosfera e do espaço, com implicações na satisfação, no desempenho, suas interações e comportamentos diversificados. É pontuado ainda pelo autor que culturas divergentes podem resultar em climas parecidos. Para ele a cultura refere-se a um conjunto de situações subjetivas que se referem aos padrões compartilhados de crenças, expectativas, normas, papéis, valores, etc. E situações objetivas como as configurações físicas, como instalações, uniformes, etc.

Segundo Chiavenato (2004) Existem nas organizações 2 tipos de aspectos cultural sendo eles explícitos e ocultos, os aspectos explícitos são: Estrutura da organização, descrições dos cargos e títulos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, métodos e procedimentos, medidas de produtividade física e financeira. E os aspectos ocultos são: Padrões de influência e poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas dos grupos, valores e expectativas, padrões informais de intenção, normas de grupo e relações afetivas.

Ainda conforme o autor, em uma empresa existem valores considerados padrão, como ter presteza e fornecer apoio os novos colaboradores e clientes. Ter em mente que estes valores em muito podem auxiliar para aprimorar os resultados

organizacionais é muito importante para melhorar os resultados organizacionais, aprendizado organizacional, e o controle e gestão da cultura.

Segundo Chiavenato (2009) A cultura dentro da organização equivale a aspectos como costumes, ideias, crenças entre outros. É de extrema importância para definir normas e valores. Refere-se a forma tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhados por todos colaboradores da organização e repassados para os novos colaboradores.

Atualmente as empresas são conhecidas por suas culturas corporativas, onde podemos identificar o propósito da organização, elas podem ser fortes ou fracas. Se tornam fortes quando os colaboradores compartilham e influenciam os comportamentos dos demais. Pode-se observar na **figura 01** quais são os impactos e importância da cultura organizacional.

Figura 01 – O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Gestão de Pessoas: Chiavenato (2009, p. 174).

Segundo Chiavenato (2009) A cultura dentro da organização equivale a aspectos como costumes, ideias, crenças entre outros. É de extrema importância para definir normas e valores. Refere-se a forma tradicional de pensar e fazer as coisas,

que são compartilhados por todos colaboradores da organização e repassados para os novos colaboradores.

Segundo Dubrin (1998) a cultura organizacional é muito relevante pois tem a capacidade de sugerir que os indivíduos sejam norteados pelos mesmos valores e normas serão capazes de compreender os procedimentos e práticas da organização do mesmo modo, e com o decorrer do tempo, tais valores são encarados como uma espécie de lembrança da empresa.

É abordado por Gil (2010) que cada organização necessita de uma miscigenação de culturas, devendo enfatizar somente uma, pois cada organização se caracteriza por um determinado tipo de cultura, podendo ser esta a cultura de grupo, cultura da função, cultura da tarefa ou a cultura existencial.

Segundo Chiavenato (2010) cada organização possui a sua própria cultura organizacional ou cultura corporativa. Conforme o autor é necessário que se conheça a cultura da organização para que de fato se conheça a organização. Participar de modo efetivo de uma cultura organizacional implica em conhecer, viver, trabalhar e atuar em suas atividades.

É definido por Sório (2011) que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão relacionada à análise do ambiente interno. Tem-se por intuito o mapeamento dos aspectos críticos que configuram o período motivacional dos trabalhadores em uma organização.

Conforme Ferreira (2013) O clima organizacional refere-se a uma análise do ambiente organizacional, em seus divergentes pontos, conforme os colaboradores da empresa. A pesquisa de clima, nesse contexto é um instrumento essencial, pois, por meio dela, pode-se realizar a detecção do grau de satisfação dos funcionários em um dado momento relacionados a inúmeros aspectos e observar quais são os pontos fortes e fracos da organização.

Para LUZ (*apud* MEDEIROS 2003, p. 39), dentre todas as metodologias que servem para a avaliação do clima, a pesquisa de clima é a mais completa e apropriada. Tal pesquisa é bastante cautelosa por buscar de forma amíúde a constatação das falhas que existem na relação empresa X empregado, tendo por intuito a correção das mesmas e apontando o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento.

Ainda segundo GIL (*apud* FONSECA 2012, p. 27,28), é preciso que as organizações busquem desenvolver pesquisas sobre clima organizacional tendo os seguintes intuitos: Identificar e determinar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. Tendo em mãos tais dados, é possível que a organização avalie as implicações das decisões anteriormente tomadas e busquem as modificações apropriadas; Aperfeiçoar a compreensão das gerencias acerca dos pontos de vista dos empregados para favorecer as relações de trabalho com seus subordinados; Identificar as tendências das opiniões e atitudes dos colaboradores. Confrontando os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar os rumos que poderão influenciar o comportamento dos empregados. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional agirá como um sistema de alerta preventivo.

Conforme Fernandes e Zanelli (2006) são por intermédio da experiência conjunta que os membros da organização são capazes de encontrar respostas para os questionamentos rotineiros empresariais, pois são os valores e crenças partilhados que estabelecem sua maneira de pensar e agir.

De acordo com Chiavenato (2009) as pesquisas de clima organizacional visam reunir informações sobre fatores psicológicos no ambiente interno e também auxilia na medição do grau de satisfação dos colaboradores. Podendo assim trazer o diagnóstico de pontos de melhoria na organização.

Conforme conclusão obtida pelas disciplinas estudadas no presente curso, ao se estabelecer padrões comportamentais tendo por intuito a conservação e a estabilidade e o equilíbrio do grupo, observa-se a evidente relevância atribuída à cultura organizacional. O clima de uma organização é modificado de modo gradativo e não criado de modo repentino, desde a conceituação da empresa, com as iniciais ações e decisões tomadas pelo gestor responsável e o comportamento do colaborador será de modo direto impactado por essas decisões.

3. ENTENDER A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho é um conceito que refere-se aos aspectos de experiência dentro da organização. Sendo alguns componentes: ambientes internos agradáveis, camaradagem, segurança, tarefas agradáveis, liberdade e autonomia para a tomada de decisão. A Qualidade de vida no trabalho busca estruturar o ambiente de trabalho e suas tarefas afim de trazer satisfação aos indivíduos da organização.

Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. (CHIAVENATO, 2009, p.85).

De acordo com Chiavenato (2009) A qualidade de vida no trabalho combina dois pontos de vista: de um lado o bem estar e direito dos colaboradores e por outro o interesse da organização em seus colaboradores. Acima de tudo a qualidade de vida no trabalho representa a preocupação e respeito com a saúde mental e física dos indivíduos da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) A gestão de qualidade de vida no trabalho com foco em equipes pode deixar as pessoas mais comprometidas com a entrega de resultados, um ambiente favorável para inovação e além de tudo trazer satisfação e motivação aos colaboradores, Cooperando diretamente no sucesso da organização.

De acordo com França (1997) O conceito de qualidade de vida no trabalho são ações que pertencem a empresa onde visa promover melhorias, inovações gerenciais e tecnológicas internamente e externamente da organização, proporcionando condições de desenvolvimento humano dentro do ambiente de trabalho, o bem estar e motivação dos indivíduos.

Segundo Kanaane (2017) pode-se levar em consideração alguns indicadores de qualidade de vida no trabalho, são eles: Ambiente seguro e saudável: Visando preservar a saúde e bem estar do indivíduo na organização, Crescimento: Valorização e planos de carreira para o colaborador, Remuneração: Salários e benefícios justos, Para assim trazer a motivação dos indivíduos e conseqüentemente o sucesso da organização.

Segundo Leite (2012) É de extrema importância o investimento em ginástica laboral pois traz diversos benefícios ao colaborador e a organização, combate ao estresse, elevação da autoestima, melhora a concentração, melhora a postura, eleva a energia e disposição. Transformando o ambiente de trabalho em um lugar de saúde e bem-estar.

Segundo Moller (2002) As organizações devem investir mais na qualidade de vida no trabalho de forma preventiva e não apenas de forma corretiva. A qualidade de vida no trabalho não só traz benefícios ao colaborador como também traz a organização, pois colaboradores em um ambiente de trabalho saudável tendem a produzir e inovar mais o que gera impacto diretamente no sucesso e desenvolvimento da organização.

De acordo com Zanelli (2008) O principal objetivo da qualidade de vida no trabalho é desenvolver hábitos saudáveis nos indivíduos com o objetivo de trazer auto realização, autoestima, equilíbrio interior, atendimento das necessidades fisiológicas. Sendo esses objetivos indispensáveis para a dignidade humana trazendo bem-estar fora e dentro da organização.

De acordo com Filho (2010) O principal diferencial das organizações é manter e preservar o capital humano. As organizações devem focar no desenvolvimento e aprimoramento de seus colaboradores pois são os responsáveis pelo sucesso e desenvolvimento da empresa. Para manter e preservar essas pessoas é necessário o investimento em um ambiente agradável e de motivação, o processo de motivação deve ser contínuo para obter sucesso.

Segundo Milhome (2012) A Qualidade de vida no trabalho busca focar no equilíbrio das necessidades do empregado x empresa. As necessidades apontadas por parte da empresa são: bem-estar físico e mental, lazer, vida social ativa e tempo livre para estar com os amigos. Já as necessidades apontadas por parte da empresa são: lucro, máxima produção, sucesso e desenvolvimento no trabalho.

De acordo com Araújo (2015) A humanização no ambiente laboral tem a capacidade de causar no colaborador a motivação e este por sua vez, pode sentir uma maior compreensão acerca de suas necessidades, e isso sempre resulta em maior produtividade conciliada a ampliação da saúde mental e física dos funcionários. Tal dinâmica pode incluir a evolução tecnológica e o conflito ocasionado na gestão de Recursos Humanos, resultando uma preocupação maior com a qualidade de vida no

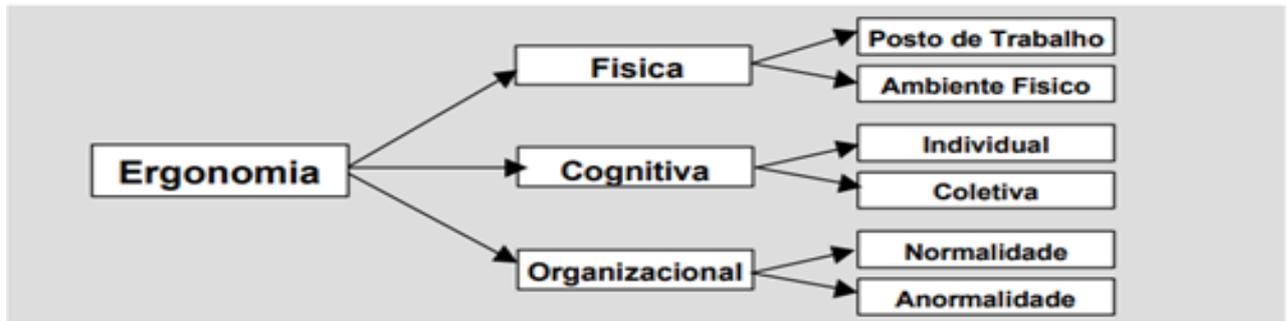
trabalho. Ainda sobre o autor na contemporaneidade as organizações priorizam lucro, efeitos em curto prazo e a qualidade de vida adequada aos colaboradores. Nesse sentido, ao tomar conhecimento de cada colaborador e ser capaz de identificar os pontos fortes dos mesmos é motivá-los. Ao se sentir motivados, estes indivíduos trabalham de forma mais prazerosa e produtiva. Em decorrência disso, haverá o aumento da produtividade e também dos lucros.

É enfatizado por Luz (2003) que, para que de fato o colaborador de uma empresa possa desenvolver um bom serviço é necessário: saber fazer (ter habilidade), poder fazer (ter os recursos necessários) e querer fazer (atitude), e isso depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação dos indivíduos quando realizam o seu trabalho. O querer fazer encontra-se relacionado ao modo como o clima é percebido por este em seu ambiente de trabalho e é no clima que por diversas vezes encontra-se o motivo para a baixa produtividade.

Segundo Filho (2018) O home office é um modelo de trabalho onde o colaborador consegue trabalhar a distância de qualquer lugar. Essa modalidade traz diversos benefícios promovendo a satisfação dos indivíduos da organização. Algumas vantagens de trabalhar home office são: Comodidade, Economia, conforto, flexibilidade e qualidade de vida. O home office não só traz benefícios para os colaboradores como também para o meio ambiente diminuindo a poluição do ar, reduzindo os poluentes existentes no transporte público e para organização reduzindo atrasos, custos sociais e fiscais, gestão a distância e aumento na produtividade na equipe.

Segundo Oliveira (2021) a ergonomia é um fator de extrema importância na qualidade de vida no trabalho. O principal objetivo da ergonomia no ambiente de trabalho é prezar pela saúde física dos colaboradores, podendo ser dividida em 3 etapas sendo elas: ergonomia organizacional, ergonomia física e ergonomia cognitiva como podemos visualizar na **figura 2**.

Figura 02 – Campos contemporâneos da ergonomia



Fonte: Campos contemporâneos da ergonomia

De acordo com Vidal (2011) a ergonomia evoluiu de forma considerável podendo ser considerada como um estudo científico do ser humano e da sua relação com o ambiente de trabalho. Contribuiu com a modificação dos ambientes de trabalho elevando a produção e apontando que a ergonomia interfere diretamente no bem-estar e saúde dos indivíduos da organização.

Segundo Grandchamp (2021) A norma regulamentadora Ergonomia (NR 17) foi criada com o propósito de estabelecer parâmetros básicos de segurança no trabalho, a NR 17 permite o ajuste do ambiente de trabalho segundo as necessidades dos colaboradores, garantindo a segurança e bem-estar de todos. Existem 3 tipos de ergonomia na organização: A ergonomia física que se preocupa com o espaço físico da organização como iluminação, temperatura, condições higiênicas, acessibilidade, ruídos e mobília. A cognitiva que avalia e cuida das condições mentais e psicológicas e a organizacional que avalia os processos e rotinas que oferecem risco para os trabalhadores como trabalho repetitivo, sobrecarga de trabalho, etc.

A Qualidade de vida no trabalho é um acordo entre o empregado e o empregador na busca por benefícios podendo ser financeiros ou não, visando sempre um melhor desempenho na produtividade, qualidade e quantidade no serviço realizado pelo colaborador. Para isso a empresa busca oferecer bem-estar e um ambiente agradável para atender as necessidade básicas dos indivíduos na organização. A qualidade de vida no trabalho traz benefícios não só para os colaboradores como também para a empresa. (ALVES, CORREIA e SILVA, 2019).

Segundo Cruz (2022) Os benefícios oferecidos pela organização impactam diretamente na qualidade de vida no trabalho, muitos dos colaboradores consideram

o benefício como um complemento do salário, sendo ele auxiliando na sua saúde, alimentação entre outros. Atualmente as empresas estão buscando oferecer benefícios atrativos visando elevar a motivação e satisfação dos indivíduos na organização.

Segundo Campos (1992) uma das ideias chave por trás dos programas de qualidade de vida no trabalho é que a melhoria só pode ser feita no que pode ser medido, por isso é essencial medir para melhorar. Sendo necessário avaliar de alguma forma o nível de satisfação dos colaboradores pois a avaliação faz sondagens de opinião interna onde traz a percepção de cada colaborador.

De acordo com Valente (2017) Abraham H. Maslow foi um psicólogo autor da pirâmide de Maslow/ teoria das necessidades humanas, nesta pirâmide conseguimos identificar necessidades importantes para satisfação do indivíduo dentro e fora da organização como pode se observar na **figura 03**.

Figura 03 – Pirâmide de Maslow



Fonte: A teoria da motivação humana", publicado em 1943

De acordo com Maslow (1943) os itens que compõem sua pirâmide são: Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. As 5 necessidades são

de extrema importância para satisfação, bem-estar e motivação do indivíduo impactando diretamente em sua vida pessoal e profissional.

Segundo Tenente (2019) a nova geração de trabalhadores dão maior importância ao bem-estar na organização. O bem-estar se define por vários fatores: Clima organizacional, salário justo, benefícios atraentes, promoções, treinamentos e investimento no desenvolvimento humano. A motivação e produtividade aumentam significativamente quando o ambiente é agradável. Quando a empresa se preocupa e investe na qualidade de vida no trabalho além do aumento da produtividade contribui também com a diminuição de pessoas afastadas, pedidos de demissão e o desenvolvimento de doenças no trabalho.

4. LEVANTAR OS PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA EMPRESA

De acordo com Pôncio (2017) O clima organizacional condiz com a percepção que os colaboradores tem a respeito do ambiente da organização. São vários fatores que influenciam no clima, sendo eles positivos e negativos. Ainda sobre o autor os fatores que impactam diretamente no clima são: Identificação com a função, bom relacionamento com a liderança e com os colegas de trabalho, satisfação com a remuneração e seus componentes, realização e autonomia, sendo esses fatores os positivos, já os negativos são: falta de perspectiva, falta de identificação com a empresa/ função, desvalorização profissional, insatisfação com a liderança e insatisfação com a remuneração.

Segundo Hemkemaier (2012) O clima organizacional é a visão coletiva que os empregados tem do ambiente de trabalho em um todo. Para medir o clima organizacional podemos utilizar a ferramenta de pesquisa, esta ferramenta identifica os aspectos negativos e positivos que impactam no clima. A pesquisa deve ser feita de forma coerente com base no plano estratégico da organização. Alguns elementos importantes a serem pesquisados são: Satisfação salarial, relacionamento interpessoal, pontos de melhoria, oportunidades de crescimento e de treinamento.

Segundo Chiavenato (2014) O ambiente organizacional apresenta propriedades que provocam motivação no ambiente de trabalho. Sendo elas: Estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, conflito, valor e apoio. Chiavenato enfatiza que o clima organizacional tem grande influência na motivação, e esse clima sendo bom faz com que as pessoas tenham satisfação elevada e desempenhem da melhor forma suas atividades colaborando com o sucesso da empresa.

De acordo com Rizatti (2002) O conceito de clima organizacional na visão dos colaboradores é a “impressão” da forma que a organização trabalha. É um conceito de extrema importância pois consegue apresentar as percepções individuais ou em grupo.

Segundo Moreira (2008) O Clima organizacional é um fator muito importante para a liderança, pois através do clima organizacional estabelecido adequadamente o líder pode determinar ações para melhorias ou para manter o clima estabelecido. O

sucesso e desenvolvimento da organização pode ser elevado se houver satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014) a liderança precisa ser adaptável e flexível em diversas situações. O líder tem o papel de compreender cada situação e encontrar a melhor solução de acordo com as regras e culturas da organização. “a liderança é muito mais do que uma soma total de traços de personalidade, como mente e coração, coragem e moral, ela pode ser aprendida e desenvolvida.”

Segundo Borge (2022) O feedback é um fator que também traz grandes impactos no clima organizacional, Esta ferramenta é importante por vários fatores. Os feedbacks quando positivo pode trazer motivação e satisfação ao indivíduo, já os feedbacks negativos traz pontos a serem melhorados. Ainda sobre o autor existem três tipos de feedback sendo eles: O rápido e instantâneo (geralmente uma reunião rápida e sem aviso prévio), o planejado (uma reunião mais demorada e com vários tópicos a serem abordados) e sanduiche (que se divide em 3 partes, um feedback positivo, um ponto a melhorar e mais um feedback positivo). Também são citados 6 fatores que tornam o feedback mais eficiente, são eles: Foco total no colaborador, escolha do melhor momento, tom do discurso, clareza do propósito apresentado, escuta ativa e formalização do que foi conversado. Esta ferramenta ajuda no desenvolvimento pessoal e também na segurança do colaborador saber o que pensam sobre ele.

De acordo com Vasconcelos (2020) É extremamente importante prezar pela saúde mental no ambiente de trabalho. A OMS (organização mundial da saúde), aponta que o Brasil é o campeão em pessoas com transtornos de ansiedade. Grande parte dessas pessoas desenvolvem doença no trabalho. Esgotamento mental, ansiedade e estresse são alguns sintomas apresentados, devendo ter uma maior atenção por parte da organização, pois pessoas doentes e desmotivadas podem aumentar o prejuízo e a baixa produtividade.

Segundo Luz (2003) A responsabilidade de administrar o clima organizacional é da área de recursos humanos, porém cabe aos gestores de cada setor avaliar as necessidades e satisfação de sua equipe. Podendo realizar influências positivas para o aumento de produtividade e qualidade do serviço, agregando valor a organização.

De acordo com Moraes (2022) As vantagens de ter um bom clima na organização são: O aumento da produtividade, equipes mais engajadas e motivadas,

equipes criativas, retenção de talentos, menos retrabalho, bom relacionamento interpessoal, preservação da saúde física e mental dos colaboradores.

Ainda sobre Moraes, existem pontos importantes para um bom clima organizacional sendo eles: fortalecimento da comunicação interna, implementar a cultura de feedback, tornar a jornada de trabalho mais flexível e recompensa aos colaboradores.

Segundo Aquino (1979) a administração de Recursos Humanos é definida sendo a área responsável pelo gerenciamento dos interesses de mão de obra e do capital da empresa sendo o principal responsável por fazer levantamentos do clima organizacional. Devendo sempre buscar proporcionar um ambiente motivado e produtivo a todos da organização e com isso cooperando para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Segundo Santos (2022) é missão do Recursos humanos identificar o clima organizacional. Existem 3 tipos de clima sendo eles: Clima organizacional bom (onde os colaboradores são felizes e motivados), o clima organizacional médio/neutro (onde o clima não é ruim mas também não traz satisfação aos indivíduos) e por fim o clima organizacional ruim (onde os colaboradores são desmotivados, tenso alta rotatividade e afastamentos em peso).

Conforme Piai (2022) A organização deve promover um ambiente mais humano aos colaboradores, o objetivo é trazer satisfação, qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente aumento na produtividade. Flexibilização de horário, reuniões de feedback, home office, folga no dia do aniversário, bonificação, investimento em desenvolvimento dos colaboradores são alguns dos elementos de um clima mais humanizado.

De acordo com Chiavenato (2014) benefícios são regalias que complementam o salário do empregado. Ótimos benefícios servem como atração de talentos e também mantem os talentos que já estão na organização, atualmente ainda são diferencial nas organizações. Os benefícios são classificados em legais e espontâneos, os legais são aqueles exigidos por lei sendo eles: férias, 13, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença e salário família. Já os espontâneos são aqueles que a empresa concede por liberalidade da organização, alguns deles são: gratificações, empréstimos seguro de vida, home office, horário flexível entre outros.

No referente às empresas que prestam serviços, Robbins (2005) reafirma a relevância da inclusão ao atendimento às necessidades e exigências dos clientes na avaliação de sua eficácia, pois, conforme o autor (2005, p. 21): “nesse negócio existe uma relação causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para os clientes e a resposta destes, traduzidas em receitas e lucros para a organização”.

Segundo Bispo (2005) “Os fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta e indireta.”

Os fatores internos tem origem dentro da organização onde a empresa pode usar de ações para as melhorias destes fatores, já os fatores externos estão fora do ambiente organizacional mas impacta diretamente no comportamento e nas ações do indivíduo dentro da organização. Os fatores de influências internos são: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional e vida profissional. E os fatores externos são: convivência familiar, férias e lazer, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

De acordo com Lima (2019) Os fatores internos que impactam no clima organizacional são: Confiança na liderança, relacionamento com os demais colaboradores, motivação, autonomia na função, estrutura e regras da organização, estabilidade no emprego, desenvolvimento profissional, identidade com a cultura organizacional, reconhecimento, eficácia da comunicação interna, trajeto do trabalho/casa. E os fatores externos são: convivência com a família, saúde física, saúde mental, vida social e situação financeira. O autor ainda cita algumas ações para melhorar o clima na organização, sendo elas: Promover a integração dos colaboradores, rituais de comemoração, compartilhamento de experiências profissionais que servem para agregar valor e reconhecimento profissional dos colaboradores.

Segundo Reis (2016) por se tratar de percepções, não se constata de maneira fácil o clima organizacional. Sob essa ótica, é preciso que haja experiência para que se analisem as respostas dos colaboradores e posteriormente, se formule as adequações. Por vezes as organizações não possuem em seu quadro um profissional com tal experiência e conhecimento, e mesmo quando têm, às vezes esse profissional não têm a credibilidade necessária para conduzir um processo de Pesquisa de Clima,

que necessita de modo objetivo passar a impressão (e ser) de confidencialidade e seriedade sem manipulações.

De acordo com Luz (2003) Em algumas empresas na área de Recursos humanos existe um órgão responsável pela avaliação da ambiência organizacional, cabe ao responsável as seguintes ações: 1 – Avaliar o clima organizacional, 2 – integrar a área de Recursos humanos, uma ação de extrema importância que impacta diretamente no clima organizacional pois muitas vezes os indivíduos não vê o RH com bons olhos, 3 – Orientar, assistir e aconselhar os colaboradores e 4 – Aprimorar a realidade social dos funcionários. Enfatizando que esta ação deve ser realizada pela área de Recursos humanos, porém na falta de um profissional qualificado está avaliação pode ser terceirizada contratando uma consultoria externa, onde temos a vantagem de não existir manipulação nas avaliações. Após a avaliação o setor de Recursos humanos deve tomar ações para melhorias e também para manter os pontos que já são satisfatórios.

Segundo Robbins (2005) Uma organização é tida como produtiva no momento que atinge seus objetivos, alterando a matéria-prima em produtos com o menor custo possível. A produtividade provoca uma preocupação tanto com a eficácia, como na busca em atender com êxito às necessidades de seus clientes, quanto com a eficiência, fazendo isso com baixo custo. Com um clima organizacional satisfatório a qualidade do serviço a ser entregue ao cliente aumenta pois colaboradores motivados tendem a produzir mais e também a serem mais eficazes.

Chiavenato (2009) a remuneração é um fator que impacta diretamente no clima organizacional, a remuneração é o valor que cada empregado recebe da empresa em troca de sua mão de obra, Podendo ser uma recompensa financeira direta, salários em espécie paga em função do cargo e serviços prestados, bônus, prêmios e comissões. Também existe a recompensa financeira indireta sendo ela: salário indireto como participação no lucros/ participação nos resultados, férias, gratificações, gorjetas, seguro de vida, etc. A soma de todas recompensas chegam no valor total da remuneração. Por isso é importante uma análise de cargos e salários tanto quanto uma análise nas recompensas indiretas oferecidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciou se o trabalho de pesquisa foi constatado que o clima organizacional impacta diretamente na produtividade dos colaboradores, por isso é importante estudar quais fatores são responsáveis por determinar esse clima organizacional e quais ações devem ser tomadas para melhoria e aprimoramento desta ferramenta tão importante para as organizações.

Podemos constatar que o objetivo geral foi atendido pois conseguimos identificar que a motivação, bem-estar e satisfação dos indivíduos das organizações são os fatores mais predominantes no clima organizacional. E que na falta desses fatores os indivíduos tendem a não produzir o esperado trazendo baixa lucratividade a organização.

O objetivo inicial específico era compreender a relação entre clima organizacional e a produtividade, ele foi atendido pois podemos identificar através de pesquisas aplicadas nas organizações que em uma empresa que o clima organizacional é considerado bom os colaboradores tendem a se desenvolver, produzir e inovar mais, já no clima organizacional ruim os colaboradores estão desmotivados e acabam também desmotivando os que estão ao seu redor.

O segundo objetivo específico foi entender a importância da qualidade de vida no trabalho, sendo atendido pois identificamos que a qualidade de vida no trabalho não só impacta no ambiente de trabalho como também na vida pessoal dos colaboradores. As organizações devem promover melhorias se preocupando com a saúde física e mental dos indivíduos tornando um ambiente agradável e trazendo bem-estar.

E o terceiro objetivo específico foi analisar os principais fatores que influenciam o clima organizacional e podemos constatar que foi atingido pois identificamos os fatores que formam o clima organizacional sendo alguns deles: relação interpessoal, comunicação interna, flexibilidade, bonificação, liderança, desenvolvimento, benefícios entre outros. Podemos também identificar vantagens de um bom clima organizacional, Vantagens não só para os colaboradores como também para a organização.

Este trabalho se faz relevante pois destaca a importância de um clima organizacional agradável e seus benefícios como aumento de produtividade e

satisfação de todos que compõem a organização. Um clima organizacional ruim além de impactar nos resultados da produtividade também impacta na rotatividade de colaboradores e no índice de doenças organizacionais, As organizações devem sempre investir em pesquisa de clima para captar as percepções dos indivíduos e tomar ações para a melhoria do clima.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armistrong Martins da. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): Um estudo em uma instituição federal de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v. 12, n. 01, p. 205-227, Florianópolis, 2019. Acesso em: 23/10/2022.
- AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, Atlas, 1979.
- ARAUJO Janaina. **Empresas investem em ideias criativas para incentivar os funcionários**. Janeiro 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/01/empresas-investem-em-ideias-criativas-para-incentivar-funcionarios.html>. Acesso em 22/10/2022.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02/11/2022.
- BORGE, Isis. **Os três tipos de feedback e como utiliza-los**. 2022. Disponível em: vocêrh.abril.com.br/coluna/isis-borge/os-tres-tipos-de-feedback-e-como-utilizalos/ Acesso: 25/10/2022.
- BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel do recursos humanos na organização**. 2014, Editora Manole Ltda.y
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 2009, 9ª edição, SP Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Terceira edição, Editora: Elsevier Ltda, 2010.
- CRUZ Leandro. **Como os benefícios impactam a qualidade de vida no trabalho**. 2022. disponível em: <https://www.creditas.com/rh-estrategico/como-os-beneficios-impactam-a-qualidade-de-vida-no-trabalho/> Acesso em 23/10/2022.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4º ed. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1998.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras.** Revista Brasileira de Medicina Psicossomática, Rio de Janeiro, 1997.

FERNANDES, Karina Ribeiro; Zanelli, José Carlos. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.10, n. 1, Jan./Mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000100004>. Acesso em 13/10/2022

FERREIRA, M. C. (2013). **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores** (2a ed.). Brasília, DF: Paralelo 15.

FILHO, Antonio Lucas. **Vantagens e desafios da gestão motivacional.** 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/vantagens-e-desafios-da-gestao-motivacional> Acesso em: 29/10/2022.

FILHO, Jailson Correia de Melo. **Desafios da gestão de pessoas na área de home Office.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-dagestao#HOME-OFFICE> > Acesso em: 22 de outubro de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDCHAMP, Leonardo. **Entenda o que é a NR17 e qual a sua importância.** 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-o-que-e-a-nr-17-e-qual-sua-importancia/> Acesso em: 28/10/2022.

HEMKEMAIER, Michele. **Como medir e que ferramentas podemos contar.** 2012 Disponível em: administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-como-medir-e-que-ferramentas-podemos-contar. Acesso em: 23/10/2022.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI – 2º Ed.** São Paulo. Atlas 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humanos nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional – 3º edição** Atlas 2017.

LEITE, Ricardo Mendes Alves. **Ginastica laboral: Princípios e aplicações práticas.** 2012, Editora: Manole Ltda.

LIMA, Higor. **Clima organizacional – o que é, como melhorar, exemplos e pesquisa para download.** 2019. Disponível em: <https://endomarketing.tv/clima-organizacional/#7dicas> Acesso em: 29/10/2022.

LITWIN, G.H., STRINGER Jr, R.A. **Motivation and organization climate.** Boston: Harvard College, 1968.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria.** RJ, 2003.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** São Paulo: Editora Qualitymark, 2003.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** Psychological Review, 1943.

MILHOME, Jaqueline. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise teórica.** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho-uma-analise-teorica> Acesso em: 27/10/2022.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas.** São Paulo: Thomsom, 2002.

MORAES, Vanderlei. **O que é clima organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa.** 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/> Acesso em: 24/10/2022.

MOREIRA, Ellen. **Clima organizacional.** 2008. Curitiba: iesde Brasil AS.

OLIVEIRA, Ana Flávia. **Ergonomia: conceito, tipos e benefícios no trabalho.** 2021. Disponível em: <https://beecorp.com.br/ergonomia/> Acesso em: 22/10/2022.

PIAI, Bruno. **Como promover um ambiente de trabalho com foco na humanização.** 2022. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/promover-ambiente-humanizacao/> Acesso: 25/10/2022.

PÔNCIO, Rafael José. **O clima organizacional e os seus principais aspectos.** 2017. Disponível em: administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos Acesso em: 24/10/2022.

REIS, S. O. **O clima organizacional dentro das empresas.** 2016. Disponível em: https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Saulo_Oliveira_dos_Reis.pdf.. Acesso em 20/10/2022.

RIZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras,** 2002.

ROBBINS, Setphen Paul. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, Ananda. **3 tipo de clima organizacional que podem estar reinando na sua empresa.** 2022. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/53405/clima-organizacional-saiba-qual-esta-reinando-na-empresa/> Acesso em: 25/10/2022

SANTOS, Lourival Santana; ARAÚJO, Ruy Belém. **A revolução industrial.** 2004.

SORIO, Washington. **Pesquisa de Clima Organizacional**. 2011. Disponível em:
Acesso em: 13/10/2022.

SOUZA, E.L.P. **Diagnostico de clima organizacional**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro ,11 (2), 141-158, abr./jun.-1968.

TENENTE, Luiza. **Gestão de pessoas: para atrair talentos, setor precisa pensar na qualidade de vida dos funcionários**. 2019 Disponível em:
<https://www.google.com/amp/s/g1.globo.com/google/amp/educacao/guia-de-carreiras/noticia/2019/01/15/para-atrair-jovens-talentos-setor-de-rh-precisa-pensar-na-qualidade-de-vida-dos-funcionarios.ghtml> Acesso em: 20/10/2022

VALENTE, Bruna. **As necessidades de Maslow**. 2017. Disponível em:
<https://administradores.com.br/artigos/as-necessidades-de-maslow> Acesso em: 23/10/2022.

VANCONCELOS, Ester. **Como a saúde mental dos colaboradores pode impactar nas empresas**.2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/como-a-saude-mental-dos-colaboradores-pode-impactar-nas-empresas/>

VIDAL, Mario Cesar. **Ergonomia – trabalho adequado e eficiente**. 2011.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.