

## **FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL: OS COMPONENTES A SEREM AVALIADOS EM UMA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMO APLICÁ-LA**

**Fernando Logullo Tozetti**

fernandotozettifilho@gmail.com

**Marcus Ayrton Rocha de Lima**

marcus.lima5@fatec.sp.gov.br

**RESUMO:** No cenário mundial atual, as organizações precisam estar preparadas para lidarem com muitas demandas diferentes ao mesmo tempo. A globalização, o surgimento de novas tecnologias e o fácil acesso a informações, influencia o comportamento do mercado, criando novas demandas e necessidades, e quem estiver melhor preparado irá conquistar mais clientes, que estão cada vez mais exigentes e ávidos por novidades. Esse ambiente volátil, exerce forte pressão nas empresas, que para se manterem no mercado, precisam melhorar seus processos, visando criar um clima harmonioso e prazeroso, retendo seus talentos e incentivando a valorização das pessoas que a compõem, para assim garantir sua sobrevivência neste cenário incerto. É neste contexto que este estudo vem apresentar a compreensão do clima organizacional, de como a cultura e o comportamento organizacional tem influência direta sob o clima organizacional, e como isso afeta a satisfação pessoal dos funcionários, minando sua motivação, fazendo com que sua atividade laboral se torne pesada e dolorosa, levando as empresas a perda de produtividade, lucratividade, e conseqüentemente venha a deixar de existir. Abordaremos também a importância da realização da pesquisa de clima organizacional, os aspectos a serem analisados e como aplicar a pesquisa, para identificar os problemas e poder tomar ações corretivas, falaremos também sobre a importância em apresentar os resultados aos funcionários, para que se crie um ambiente de confiança e credibilidade entre a organização e as pessoas que nela estão inseridas. Por fim, o objetivo deste texto é elucidar a importância em ter um ambiente laboral sadio e harmonioso.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Cultura. Comportamento. Liderança. Motivação. Satisfação Pessoal. Pesquisa de Clima Organizacional.

## **FACTORS THAT INFLUENCE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE COMPONENTS TO BE ASSESSED IN NA ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY AND HOW TO APPLY IT**

**ABSTRACT:** In the current world stage, organizations need to be prepared to deal with many different demands at the same time. Globalization, the emergence of new technologies and easy access to information influence market behavior, creating new demands and needs, and whoever is better prepared will win over more customers, who are increasingly demanding and eager for novelties. This volatile environment exerts strong pressure on companies, which, in order to remain in the market, need to improve their processes, aiming to create a harmonious and pleasant climate, retaining their talents and encouraging the appreciation of the people who compose them, in order to guarantee their survival in this uncertain scenario. It is in this context that this study presents an understanding of the organizational climate, how culture and organizational behavior have a direct influence on the organizational climate, and how this affects the personal satisfaction of employees, undermining their motivation, making their work activity becomes heavy and painful, leading companies to loss of productivity, profitability, and consequently cease to exist. We will also address the importance of carrying out the

organizational climate survey, the aspects to be analyzed and how to apply the survey, to identify problems and be able to take corrective actions, we will also talk about the importance of presenting the results to employees, so that an environment of trust and credibility between the organization and the people who are part of it. Finally, the purpose of this text is to elucidate the importance of having a healthy and harmonious work environment.

**Keywords:** Organizational Climate. Culture. Behavior. Leadership. Motivation. Personal satisfaction. Organizational Climate research.

## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando, inseridas no ambiente organizacional, pois o que forma uma organização e faz com que ela possa existir e exercer suas funções são os indivíduos que nela atuam.

Mas a atividade laboral acaba por consumir consideravelmente o tempo de vida dos trabalhadores, mesmo que eles dependam deste tempo para satisfação de suas necessidades individuais.

As empresas necessitam diretamente das pessoas para operar, produzir, comercializar seus bens e serviços, competir nos mercados e alcançar seus objetivos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida. É uma relação de mútua dependência, onde há benefícios para ambas as partes.

Muito se fala sobre as rápidas mudanças no mundo, nos cenários econômicos, sociais, culturais, políticos, ecológicos, legais e demográficos. São essas transformações que trazem imprevisibilidade e incertezas para os ambientes organizacionais.

Diante destas mudanças, as empresas precisam ajustar suas estratégias e com isso, as pessoas tornam-se um diferencial competitivo para promover o sucesso organizacional. Elas passam a constituir a principal vantagem competitiva das organizações.

Mas para que isso aconteça, para que as pessoas sejam um diferencial, é necessário que as empresas tornem o ambiente de trabalho agradável e harmonioso, proporcionando condições físicas, materiais, psicológicas e sociais adequadas.

Isto é, contribuir com um clima organizacional onde se promova a satisfação de seus funcionários, para que estes possam contribuir com a organização, alcançando seus objetivos e garantindo sua sobrevivência em um ambiente volátil e instável.

Perante o exposto, este estudo tem como objetivo explicar os conceitos de comportamento organizacional, abordar como a cultura influencia no comportamento e como isso molda o clima organizacional.

Além disso, também será discorrido aspectos relativos à pesquisa de clima organizacional, como aplicá-la e como isso poder ajudar a organização a identificar os problemas e atuar de forma efetiva para resolvê-los.

## **2. COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Afim de estabelecer maior entendimento acerca da temática, faz-se necessário compreender o conceito de Comportamento Organizacional e a influência da Cultura Organizacional na empresa, podendo desta forma assimilar como ambos estão relacionados ao Clima Organizacional.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 366), “Comportamento organizacional é o estudo do comportamento de indivíduos e grupos em função do estilo administrativo adotado pela organização”. Para ele:

Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia (CHIAVENATO, p.552, 2003)

As corporações possuem expectativas em relação aos seus participantes assim como os participantes têm suas expectativas quanto a corporação e existe uma relação de troca entre ambos.

As expectativas que as organizações possuem sobre seus participantes ocorre por meio do anseio de que seus colaboradores tenham comprometimento, demonstre seus talentos, realize suas atividades e conseqüentemente contribua para o andamento e desenvolvimento da empresa.

Em contrapartida, os colaboradores detêm expectativas de suprir suas próprias necessidades que, por intermédio da realização de suas tarefas e de sua dedicação, são recompensados, seja por bens financeiros ou seja por reconhecimento pessoal e profissional.

Considerando a “Teoria do Equilíbrio Organizacional”, onde as empresas atingem o estado de equilíbrio somente quando os incentivos e atrativos oferecidos por ela tem um retorno igual ou maior das contribuições que recebe de seus participantes, torna-se

fundamental que a organização esteja sempre motivando e provocando o desejo da participação voluntária das pessoas, mediante a remuneração e reconhecimento, para que possa garantir sua sobrevivência.

Posto isto, é válido mencionar que existem quatro classes de participantes em uma organização, sendo elas: empregados, investidores, fornecedores e clientes. Por ser a organização um sistema social, há interação entre estas quatro classes, onde alguns destes assumem um papel dominante para o equilíbrio da empresa.

Nem todos os participantes atuam dentro da organização, no entanto eles mantêm um relacionamento de reciprocidade, através da troca, onde uns oferecerem contribuição para obter incentivos, e outros ofertam incentivos em troca de contribuição.

Outro estudo importante que auxilia no entendimento do clima organizacional é a “Teoria da Aceitação de Autoridade” criada nas décadas de 30/40 por Barnard (1930), que veio contrapor a ideia clássica de que a autoridade flui de cima para baixo nas organizações.

A teoria indica que a autoridade está na aceitação e consentimento dos subordinados, e não no poder de quem a possui, ou seja, a autoridade depende da decisão de aceitação ou não dos empregados. Essa visão é um fenômeno psicológico, onde as pessoas aceitam ordens sob certas condições.

Dentro desse conceito, observa-se a importância da comunicação e a necessidade de sua compreensão pelos subordinados. É necessário que o administrador emita ordens que possam ser compreendidas e obedecidas, caso contrário, a organização irá destruir sua autoridade moral e disciplina.

Vale mencionar também que sempre vão existir conflitos entre os interesses da organização e dos participantes, pois estes nem sempre estarão de acordo. Chiavenato (2003), menciona que o conflito entre os indivíduos e as organizações são inevitáveis em razão as incompatibilidades e realizações entre ambos.

Ademais, Chiavenato (2003), dialoga acerca das exigências que as organizações fazem aos seus colaboradores que não são condizentes com suas necessidades individuais, onde surgem as frustrações e começam os conflitos.

Empresas típicas acabam por organizar tarefas que exigem o mínimo das capacidades das pessoas, lhes dão pouca responsabilidade para tomar decisões, com

pouca independência e autoconfiança, centralizam a tomada de decisões nos cargos superiores.

Essa atitude acaba minando a motivação dos funcionários, que se veem em tarefas tediosas, tornando-os indiferentes quanto a qualidade do seu próprio trabalho.

A responsabilidade pela integração dos objetivos da organização e dos indivíduos é da administração. Os funcionários buscam satisfazer seus anseios pessoais, tais como salários, conforto, lazer, qualidade de vida, entre outros.

As empresas buscam capital, lucratividade, oportunidades para se ajustarem em um ambiente extremamente competitivo. Os objetivos dos participantes e das organizações estão inseparavelmente entrelaçados, o alcance de tais objetivos nunca deve prejudicar um ao outro, ambas as partes devem contribuir mutuamente para que atinjam suas metas.

E na busca de melhores formas de ajustar o ambiente para que possam alcançar juntos os objetivos em comum, Chiavenato (2003), fala sobre a existência de dois tipos de lideranças: a transacional e a transformadora.

A liderança transacional é aquela na qual o líder dá algo em troca do apoio ou trabalho das pessoas, fazendo seus seguidores serem recompensados e valorizados. Já a liderança transformadora é aquela em que o líder motiva as pessoas por meio de sua visão inovadora, inspira seus liderados e conduz a mudanças.

Existe uma diferença no conceito “gerente x líder”, onde a definição de gerente é relativa a ser um bom executor que faz as coisas corretamente, concentrando-se no sistema e na estrutura, baseando-se no controle, se mantendo focado em resultados, com visão de curto prazo. O líder por sua vez, inova, é original, concentra-se nas pessoas, inspira confiança, faz a coisa certa, enxerga o horizonte e pensa a longo prazo.

As organizações precisam cada vez mais de líderes ao invés de gerentes. Líderes são pessoas com capacidade transformadora, que inspiram e motivam seus liderados, sendo capazes de levar a organização a novos patamares. Os gerentes executam missões e dão ordens, sem questionar, não conquistam a admiração e respeito de seus subordinados, mantém o *status quo*.

### **3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

O conceito de Clima Organizacional é bem complexo e amplo, pois trata-se de percepções e dos mais variados acontecimentos existentes no âmbito profissional.

Para Chiavenato (1999, p.440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Já para Puente-Palacios e Freitas (2006), o termo clima organizacional trata-se de uma metáfora derivada da meteorologia que, assim como o clima meteorológico, varia de região para região, estações do ano e agentes da natureza. Ele apresenta ideia de mudança e instabilidade, influencia o comportamento das pessoas, como disposição para trabalhar, alimentação, vestuário e humor.

No entanto, o clima organizacional não é totalmente instável como o clima meteorológico, pois o clima organizacional permeia-se de padrões característicos instaurados no cenário organizacional, sendo estes padrões passíveis a mudanças, porém não na mesma velocidade no qual o clima meteorológico muda (Puentes-Palacios e Freitas, 2006).

O uso desta metáfora ajuda a compreender o clima organizacional, pois este é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um dado momento da organização que é capaz de influenciar os indivíduos que nela se encontram.

De acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 47)

[...] autores definem clima como fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela.

Essas definições destacam que o clima organizacional tem como função orientar os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados pela organização.

O clima atua conjuntamente com a cultura, definindo normas e regras a serem seguidas pelos participantes, ele também afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos, sendo que a cultura tem maior amplitude, longevidade e profundidade no cenário organizacional em relação ao clima. Apesar de diferentes, clima e cultura não são independentes um do outro, uma vez que a cultura serve de base para moldar o clima.

Alguns autores ainda tratam o clima organizacional como indicador que aponta o nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho, para Oliveira e Campello (2008), o clima organizacional pode ser entendido como algo que retrata as percepções individuais de cada pessoa inserida no ambiente e, por isso, é possível ter dimensões relativas à satisfação de cada um.

Outro fator diretamente ligado ao clima organizacional é a motivação individual dos participantes, sendo o clima diretamente afetado pela motivação das pessoas.

Conforme Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015), a motivação é um tema amplamente estudado, no entanto continua sendo um dos aspectos mais preocupantes para as organizações, pois muito se fala sobre, mas nos estudos não há avanços consideráveis.

Os autores Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015), também abordam a questão da motivação sendo o processo responsável pela intensidade, persistência e direção dos esforços individuais de uma pessoa para alcançar suas metas.

O estudo da motivação é essencial para se haja conhecimento do que movimenta as pessoas e as encorajam a agir em busca de um objetivo, promovendo disposição em exercer permanente esforços em favor dos objetivos da organização em troca de satisfação individual.

Porém, as pessoas nunca alcançam a plena satisfação, quando saciam um desejo, logo começam a ter novos desejos e quando satisfazem este, outro surge, num ciclo infinito, tornando-o algo característico do ser humano, por isso, a motivação pode ser interpretada como algo constante e infinito (Souza, Campos Júnior e Magalhães, 2015).

No trabalho de Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015), também é abordado a importância da qualidade de vida no trabalho que, em decorrência da globalização o meio empresarial tem se tornado mais competitivo e isso pode gerar um ambiente mais instável, onde muitas vezes a necessidade de sobrevivência sobrepõe as outras questões, inclusive a qualidade nas vivências profissionais.

Dentro deste contexto as organizações que desejam realmente ganhar produtividade e competitividade, vem dando especial atenção a qualidade de vida de seus funcionários, colocando como valor essencial nas práticas da organização, visando melhorar seu posicionamento no mercado.

Qualidade de vida no trabalho é um conceito referente aos aspectos da experiência de trabalho, relacionados a jornada laboral adequada, tarefas agradáveis e com significado, segurança, liberdade, autonomia, respeito e estilo de gestão. Tem como objetivo tornar o local de trabalho agradável e atraente, procurando satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas.

#### **4. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existe um fator muito importante que está diretamente ligado a compreensão de toda a temática apresentada na pesquisa e, da mesma forma, apoia o entendimento quanto a pesquisa de clima organizacional. Esse fator é o fator humano que, de acordo com Vieira e Vieira (2004, p.03):

[...] tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Como mencionado anteriormente, são as pessoas que produzem, atendem clientes, vendem, tomam decisões, gerenciam, lideram e dirigem as empresas, e elas também que fazem e moldam a personalidade das organizações.

A maneira como as pessoas atuam e se comportam nas organizações varia em grandes proporções. Essa variação é influenciada de acordo com as normas, políticas e valores de cada empresa.

Os cuidados e a preocupação com os funcionários têm se tornado tendência atual, trata-se de uma nova visão, onde os indivíduos deixam de ser apenas um recurso, um objeto servil e passam a ser ativos e empreendedores de ações, tomadores de decisões, criando e gerando mudanças, contribuindo para a inovação das organizações.

As instituições corporativas de cunho competitivo se caracterizam pela capacidade de escolher e manter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional.

Para conseguir manter as pessoas na organização, preocupam-se com sua satisfação e sua motivação, para que elas trabalhem para obtenção dos objetivos empresariais.



Com essa finalidade, estas organizações possuem diferentes estilos de gerência, valorizam as relações com os funcionários, promovem um ambiente higiênico e seguro, visando tornar o ambiente laboral agradável e harmônico.

Algumas empresas ainda possuem processos deficientes de manutenção, retenção de talentos e pessoas e são apegadas a padronização, generalizando o tratamento com os funcionários, ordenando e exigindo obediência, baseando-se em disciplinas rígidas por meio de regras e regulamentos.

Contudo, em algumas outras empresas acontece o processo contrário, seus processos de manutenção e retenção de talentos são modernos e desenvolvidos, promovem a autonomia dos indivíduos, privilegiam as diferenças e a diversidade e estão focados em proporcionar a satisfação e autorrealização de seus colaboradores.

Pessoas requerem atenção e acompanhamento, enfrentam dificuldades, nos âmbitos internos e externos, que podem afetá-las e prejudicar seu desempenho. Algumas até conseguem lidar com esses problemas sozinhas, outras não, necessitando de assistência.

Daí a importância da empresa em promover a assistência e motivação aos funcionários que estiverem enfrentando algum tipo de problema, seja profissionalmente ou em sua vida pessoal.

Nesse contexto é que a pesquisa de clima organizacional vem proporcionar informações e elementos importantíssimos para compreensão do ambiente organizacional.

Para Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015), a forma mais eficaz de tornar o clima organizacional dimensionável é por meio da pesquisa de clima.

De acordo com Vieira e Vieira (2004, p.06), a pesquisa de clima “é um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa”.

Já para Bispo (2006, p.259), a pesquisa de clima organizacional pode ser definida como “ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos”.

Conforme Puente-Palacios e Freitas (2006), aspectos relativos à satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho e seu vínculo afetivo com a organização, não devem

ser considerados como componentes do clima organizacional, uma vez que o clima se refere à descrição de eventos e práticas organizacionais percebidas.

Para Bispo (2006), que propõe um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, com a intenção de que esta possa ser aplicada em qualquer tipo de organização, tanto de natureza privada ou pública, é preciso separar em duas categorias os aspectos a serem apurados em uma pesquisa, sendo os fatores internos e externos.

Dentro dos fatores internos, deve ser avaliado aspectos como: estrutura/regras, relacionamento/cooperação, identidade/orgulho, clareza organizacional, liderança/suporte, consideração/prestígio/tolerância, oportunidades de crescimento/incentivos profissionais, cultura organizacional, estabilidade no emprego, transporte casa/trabalho/casa e nível sociocultural.

E quanto aos fatores externos, deve ser avaliado os seguintes aspectos: convivência familiar, férias/lazer, saúde física e mental, situação financeira familiar, política/economia local, nacional e internacional, segurança pública, vida social e futebol.

O modelo proposto por Bispo (2006), é resultado não só de estudos, mas também em decorrência da aplicação do protótipo em duas instituições públicas que contam com um número considerável de funcionários.

O modelo proposto foi elaborado a partir de vários estudos sobre outros modelos de pesquisa, como o de Kolb (1939), Coda (1993), entre outros autores. Depois de avaliar estes modelos e acrescentar elementos atuais foi que se desenvolveu o seu próprio modelo de pesquisa organizacional.

Sua recriação leva em consideração a evolução de temas como o cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Por isso a divisão dos macrofatores em internos e externos.

Sendo os fatores internos gerados dentro da organização, tornando possível a atuação da administração, para poder melhorá-los e conseqüente alcançar os resultados desejados.

E os fatores externos que são originados fora do ambiente organizacional, porém afetam diretamente o comportamento, ações e decisões dos funcionários. Estes fatores não podem ser desprezados.

Caso não seja possível a atuação direta da organização sobre eles, pelo menos é realizável a performance sobre os efeitos causados. Esses fatores externos sempre existiram, no entanto, sua influência é maior agora do que foi no passado.

BISPO (2006), enfatiza que as pesquisas de clima devem ser aplicadas por uma empresa independente da organização para que se possa obter resultados mais precisos e próximos da realidade da empresa.

A aplicação por pessoas da própria empresa pode inibir os funcionários a expressarem seus reais pensamentos e sugestões, podendo os dados coletados não retratar com fidelidade a exatidão do quadro do clima organizacional. Porém há empresas que elaboram e aplicam suas próprias pesquisas e obtém bons resultados.

Não há necessidade de identificação pessoal, ficando opcional a identificação, caso haja desejo por parte do funcionário. Antes do início da coleta de dados, é necessário que se faça um trabalho de conscientização com os funcionários, explicando como será a realização da pesquisa.

A explicação esclarecerá a motivação da empresa referente a aplicação da pesquisa e frisar a importância da sinceridade nas respostas, a fim de que se obtenha dados concretos e fiéis as vivências, para nortear como está o relacionamento entre a organização e os empregados.

Outra prática favorável, é a permissão para que o funcionário possa levar a ficha com o questionário da pesquisa para casa com intuito de deixá-lo mais confortável e, dessa forma responder com calma e sem a interferência de terceiros.

É importante salientar que, mesmo que o resultado da pesquisa demonstre uma realidade desfavorável, perigosa, de insatisfação por parte dos colaboradores, não haverá nenhum tipo de represália, mas sim um trabalho para corrigir os erros e melhorar o clima organizacional.

O resultado da pesquisa deve ser apresentado aos funcionários, para que crie um sentimento de confiança e credibilidade em relação à pesquisa aplicada e para que os colaboradores saibam que estão sendo “vistos” e “escutados”.

Por fim e não menos importante, a empresa deve pensar e estruturar um plano de ação em busca de soluções das adversidades encontradas e apresentá-los aos seus

funcionários, pois não basta apenas identificar onde está o problema, é preciso agir para solucioná-lo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da temática abordada até o momento, é possível verificar que a satisfação das pessoas dentro de uma organização é a chave do sucesso. Esse aspecto irá contribuir para que a empresa seja cada vez mais competitiva e possa perpetuar sua existência no mercado.

Compreender como a cultura tem forte influência no comportamento organizacional e, como estes são responsáveis pela modelagem do clima organizacional, é de fundamental importância para que a empresa possa crescer e inovar.

Sem conhecimento dessas bases, é praticamente impossível resolver problemas motivacionais, o ambiente organizacional torna-se tedioso e desmotivador e as pessoas acabam sem autonomia para tomar decisões e não assumem responsabilidades, tornando suas tarefas superficiais e pouco empolgantes dentro da organização, se transformam em algo extremamente difícil e doloroso.

Em ambientes assim, não é explorado o potencial humano, as pessoas não se desenvolvem, não tem realização pessoal, não satisfazem suas necessidades, elas simplesmente obedecem às regras estipuladas, mas sem compreendê-las, não entendem os valores da organização e não se importam com a sobrevivência e competitividade da empresa.

Quando a organização toma o caminho contrário a este, dando foco para as pessoas, buscando valorizá-las, satisfazer seus anseios pessoais, oferecendo liberdade e autonomia para tomada de decisões, motivando e estimulando a criatividade, estes por sua vez, sentem-se compelidos a contribuir em prol dos objetivos da empresa, aceitam desafios, tornam-se criativos e acabam sendo o grande diferencial da organização, que consequentemente apresentam melhores resultados.

Neste contexto, a conformidade com as normas escritas e não escritas pelos funcionários é maior, o que torna a empresa mais desenvolvida e eficaz. É importante levarmos em consideração a cultura da organização, pois ela dá a identidade e norteia a maneira como lida com problemas e atua no mercado. Quando os funcionários estão felizes e satisfeitos, tomam para si os valores e crenças da empresa.

O papel das lideranças é muito importante dentro deste contexto, são responsáveis pela integração da organização com seus subordinados, pela transmissão dos objetivos da empresa, pela certificação de que houve compreensão dos funcionários quanto as tarefas a serem realizadas, as metas que a organização deseja alcançar.

Lideranças transformadoras inspiraram seus liderados com sua visão, motiva sua equipe a enfrentar os desafios diários, desenvolve e retém talentos. Isso é a chave para a inovação, para o ganho de competitividade da empresa.

É necessário o monitoramento constante do grau de satisfação dos funcionários, através da realização de pesquisas de clima organizacional, pois estas quando bem aplicadas e elaboradas, apontam os pontos fracos, ajudam a organização a planejar e aplicar as devidas ações para correção dessas falhas.

No entanto, de nada adianta a empresa realizar uma pesquisa de clima organizacional, se não apresentar a seus colaboradores os resultados da pesquisa, o plano traçado e as ações para as correções dos problemas encontrados. Ao invés de ajudar, vai piorar a situação em relação a satisfação dos funcionários com a empresa.

Uma pesquisa precisa ser bem planejada, focada, deve apontar onde estão os erros, munir a administração de informações cruciais para que se possa analisar todo o contexto para poder tomar uma ação.

Os funcionários devem ser conscientizados sobre a importância da sinceridade nas respostas, para que se obtenha um resultado fiel a realidade do ambiente e possa medir o verdadeiro nível de satisfação pessoal das pessoas.

É necessário dialogar, esclarecer que não há necessidade de se identificar, sendo esta opcional, enfatizar que não haverá nenhum tipo de represaria, mesmo que o resultado aponte uma grande insatisfação dos empregados em relação a organização.

Por fim, é válido evidenciar que logo não haverá mais espaço para empresas que não dão ênfase as pessoas que nela atuam, que continuam enxergando os indivíduos como um meio servil.

Essas organizações tornam-se menos competitivas a cada dia, e estão fadadas a serem compradas por seus concorrentes ou a deixarem de existir. O mundo está mudando muito rápido e não há tempo a perder.

As organizações que desejam prosperar e crescer, devem cada vez mais investir no bem-estar de seus funcionários, em sua satisfação pessoal, sempre motivando-os e os amparando, fazendo que sintam orgulho de pertencer a corporação, que desejem vir trabalhar, garantindo que seu trabalho seja prazeroso e gratificante.

Somente assim, as pessoas irão oferecer o que tem de melhor e irão se esforçar ao máximo, para que a empresa alcance suas metas, continue competitiva e perpetue sua existência.

## 6. REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, p. 258-273, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 19 Nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; DE PESSOAS, Gestão. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE OLIVEIRA, Juliana Sevilha G.; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345\\_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/345_seget.08Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf).> Acesso em 23 Nov. 2022.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. **A importância do clima organizacional**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/Cliente/Downloads/Dialnet-AImportanciaDoClimaOrganizacional-5113191.pdf>> Acesso em: 18 Nov. 2022.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida. **Organizações & Sociedade – Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes**. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198492302006000300003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198492302006000300003&script=sci_arttext&tlng=pt)> Acessado em: 01 Nov. 2022.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS E NAS PESSOAS**. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG - V.1, n.4, jan.-mar./2004. Disponível em: <<https://www.sentidounico.com.br/wpcontent/uploads/2017/08/Ainflu%C3%Aancia-do-clima-organizacional-nas-empresas.pdf>. Acesso em: 19 Nov. 2022.