

A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN WORKER MOTIVATION AND PRODUCTIVITY

¹AUGUSTO, Luiz Gustavo; ²CARVALHO, Lucas Piga;
³SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

^{1a3}Curso de Administração
Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-UNIFIO/FEMM

RESUMO

O clima organizacional é um fator importante que deve ser entendido e aplicado em todas as organizações, pois representa a qualidade do ambiente organizacional e geralmente indica quais mudanças podem ser feitas para que a empresa prospere. Por isso, se torna necessário compreender a questão de como estabelecer um ambiente de trabalho positivo em uma empresa. Desta forma, este artigo objetivou mostrar a importância do clima organizacional e sua influência na produtividade dos colaboradores. Para tanto, a opção foi a realização de uma pesquisa bibliográfica. Os resultados alcançados foram satisfatórios, evidenciando que o clima organizacional reflete no ambiente social e psicológico da empresa, impactando significativamente na motivação e produtividade dos funcionários. Um ambiente de trabalho positivo, que é caracterizado por boa comunicação, reconhecimento, respeito e suporte, eleva a moral dos funcionários, aumenta o envolvimento e fortalece o compromisso com os objetivos organizacionais. Por outro lado, um ambiente desfavorável, caracterizado por falta de confiança, disputas e desvalorização, pode causar desmotivação, estresse e queda na produtividade.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Motivação; Produtividade.

ABSTRACT

Organizational climate is an important factor that must be understood and applied in all organizations, as it represents the quality of the organizational environment and generally indicates which changes can be made for the company to prosper. Therefore, it is necessary to understand the issue of how to establish a positive work environment in a company. Thus, this article aimed to show the importance of organizational climate and its influence on employee productivity. To this end, the option was to carry out bibliographic research. The results achieved were satisfactory, evidencing that the organizational climate reflects on the social and psychological environment of the company, significantly impacting employee motivation and productivity. A positive work environment, which is characterized by good communication, recognition, respect and support, boosts employee morale, increases engagement and strengthens commitment to organizational goals. On the other hand, an unfavorable environment, characterized by lack of trust, disputes and devaluation, can cause demotivation, stress and a drop in productivity.

KEYWORDS: Organizational climate. Quality. Motivational.

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são essenciais para as empresas permanecerem competitivas, pois são eles que impulsionam a inovação, a eficiência e a adaptação às mudanças no mercado. Os funcionários motivados e bem capacitados não apenas aumentam a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços, mas também fortalecem a imagem da empresa para clientes e parceiros. Neste sentido, o clima

organizacional se apresenta como um componente essencial de qualquer empresa, a percepção dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, incluindo reconhecimento, bem-estar e comunicação, é conhecida como clima organizacional. Ele mostra a satisfação, a motivação e o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho e seus reflexos em termos de resultados. No cenário atual, competitivo e dinâmico, compreender a influência do clima organizacional se tornou fundamental para o sucesso das organizações. Atualmente as empresas que não se adaptam as mudanças do mercado podem não sobreviver a alta competitividade (Camuri, 2008).

Percebe-se que muito se fala a respeito do clima organizacional, no entanto, muitas empresas subestimam sua importância, concentrando-se em metas de curto prazo e indicadores tangíveis. Entre os diversos aspectos fundamentais num ambiente de trabalho, a motivação e a produtividade dos trabalhadores destacam-se como elementos-chave ao desempenho e a realização dos objetivos organizacionais (Camuri, 2008).

Desta forma, a problemática que se presente responder é: o clima organizacional influencia a motivação e a produtividade dos trabalhadores? O clima organizacional no ambiente de trabalho influencia diretamente a maneira de como os funcionários se comportam, interagem e desempenham suas funções. Desta forma, um clima positivo pode servir como um impulsionador significativo da motivação e produtividade dos trabalhadores. Por outro lado, quando se trata de uma situação negativa pode resultar na desmotivação e queda na produtividade da equipe (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

Portanto, as empresas que se comprometem com seus funcionários por meio de um ambiente de trabalho positivo não apenas aumentam o bem-estar e a satisfação dos funcionários, mas também ajudam a sociedade, implementando melhores práticas de gestão de recursos humanos, criando ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos e fortalecendo o equilíbrio e a saúde social. Essas empresas melhoram seus resultados financeiros, contribuem para o crescimento econômico e a estabilidade social ao promover um ambiente de trabalho favorável.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é o de investigar de que forma a cultura organizacional exerce sua influência sobre a motivação e a produtividade dos colaboradores, tanto no aspecto individual, como no coletivo, visando alcançar resultados significativos que envolvem competitividade, qualidade do trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica. Ao adotar uma abordagem qualitativa, o estudo pretende aprofundar a compreensão dos aspectos subjetivos e contextuais que moldam o ambiente de trabalho e afetam o desempenho dos colaboradores.

DESENVOLVIMENTO

GESTÃO DE PESSOAS E O CAPITAL HUMANO

O mercado atual encontra-se em atualizações constantes e exige indivíduos cada vez mais qualificados para o trabalho. Como resultado, é fundamental resgatar o papel dos indivíduos no interior de qualquer empresa, pois eles são essenciais para o funcionamento da empresa. Para Bergamini (1997) é importante que se entenda as pessoas envolvidas no processo de cada empresa, sabendo-se que são diferentes umas das outras por nascerem assim e porque suas experiências caracterizam-se variadas, sem contar que a personalidade é singular.

Figura 1 – Gestão colaborativa



Fonte: Senac EaD

As empresas primeiramente devem respeitar as pessoas envolvidas diretamente com o trabalho, investindo no capital humano, valorizando o diálogo, interação, aceitando sugestões, incentivando a cooperação, promovendo interação e levando em conta atitudes, objetivos e conhecimentos prévios, conforme apresentado

na Figura 1. Esses elementos devem ser verificados e reavaliados regularmente para garantir o desenvolvimento de pessoas, pois são fatores relevantes que permeiam as interações entre os funcionários.

Neste sentido, cabe a gestão de pessoas participar ativamente dentro da empresa, envolvendo-se mais com a dinâmica empresarial, entrosando-se diretamente com o capital humano e propiciando um melhor atendimento aos clientes internos e externos envolvidos, pois a administração muitas vezes costuma deixar de lado essa prática essencial. E ainda, acredita-se que a gestão de pessoas tenha um papel importante na formação do profissional que a organização deseja, na tentativa de buscar o desenvolvimento e crescimento dela, assim como o do próprio profissional, que na verdade auxilia positivamente na aquisição dos objetivos. É dever da gestão de pessoas promover atividades que permitam que os funcionários sejam críticos, responsáveis, éticos, empreendedores, flexíveis, dominadores de conteúdo e com visão sistêmica. (Robbins; Judge; Sobral, 2011).

As empresas funcionam por meio do esforço dos colaboradores, que dedicam grande parte de suas vidas às mesmas, logo, dependem destas para alcançar seus objetivos pessoais e individuais. Por outro lado, as organizações também necessitam impreterivelmente dos mesmos para se manterem competitiva no mercado. Mas é essencial ainda que, de acordo com Bergamini (1997), a gestão de pessoas saiba administrar, possibilitando a conscientização dos colaboradores de suas atitudes no interior da organização. Estes por sua vez, devem basear-se no trabalho em equipe, planejamento, um bom relacionamento interpessoal, comunicação diária, iniciativa e dinamismo para lidar com as mais variadas situações.

É importante enfatizar que na visão de Bergamini (1997), essas qualidades acima descritas refletem no ambiente, tanto dos trabalhadores quanto dos gestores, por isso a necessidade de desenvolver e incorporar essas habilidades em suas práticas. A gestão de pessoas envolve o potencial humano diretamente, mas também de forma estratégica, fazendo com que todos se sintam comprometidos com o trabalho, o que significa que é fundamental capacitá-los sempre que possível. Quando isso acontece, as pessoas que adentram em uma empresa, de acordo com Chiavenato (2010), devem procurar aproveitar a sinergia dela.

A gestão de pessoas está diretamente relacionada à empregabilidade, pois é fundamental que o indivíduo demonstre continuamente sua capacidade e competência. Isso inclui conquistar e fidelizar clientes, o que, por sua vez, fortalece a

reputação da organização e comprova sua eficácia. Esse reconhecimento contribui para que o colaborador se sinta mais valorizado e seguro na instituição, promovendo um ambiente de trabalho mais acolhedor e motivador.

Para Chiavenato (2010) na gestão de pessoas, o trabalho necessita acontecer em parceria, sempre em prol dos objetivos organizacionais, onde existem indivíduos como recursos (empregados isolados em cargos) e aqueles como parceiros (colaboradores em grupo). Chiavenato (2010) destaca a importância de as empresas estarem mais atentas aos seus funcionários, considerando-os como o capital humano e componentes vitais da estrutura organizacional. É preciso crescer com parceria junto aos funcionários, deixando-os motivados dia a dia, adotando uma filosofia positiva no talento humano e intelectual.

Portanto, a gestão de pessoas é um assunto muito importante dentro das organizações, contribuindo para a eficácia delas no alcance de suas metas, de sua competitividade, promovendo treinamento e motivação aos colaboradores. Ela se torna essencial para fortalecer o clima organizacional, pois permite alinhar os comportamentos e valores dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA

De acordo com Rizzatti (2002), os estudos do comportamento organizacional iniciaram nos Estados Unidos, entre os anos 1960. No Brasil, teve início na década de 1970 com um trabalho de Saldanha conhecido por Atmosfera Organizacional, que abordava como os colaboradores empresariais se sentiam física e internamente em relação a forma como eram tratados dentro da organização, principalmente por seus líderes. Essa era a maneira de mostrar como o clima organizacional ocorria dentro da empresa, pois este é moldado pelo comportamento organizacional, influenciando diretamente o ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

Portanto, o clima organizacional pode contribuir significativamente para a competitividade da empresa e desempenhar um papel importante na produtividade. A necessidade de implementar programas, como ofertas personalizadas, produtos de pontos, programas de parceria, entre outros, dentro das organizações aumentou como resultado da globalização dos negócios e das crescentes demandas dos consumidores por produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Os objetivos

desses programas são aumentar a produtividade e a qualidade com o objetivo de conquistar e fidelizar os clientes.

Na prática, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Estes fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada do sistema) influenciam a motivação das pessoas provocando estimulação e nível diferentes de satisfação e de produtividade (variáveis dependentes), os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia (Chiavenato, 1994, p. 53-54).

Logo, o clima organizacional se caracteriza como um dos recursos que pode ser utilizado nas grandes empresas, desde que seja planejado, de acordo com Chiavenato, mas nem todas o aceitam, uma vez que entre seus pontos positivos há de se destacar que ele permite visualizar os problemas que acontecem em seus departamentos. De acordo com Chiavenato (1994) o clima organizacional é composto por sentimentos, pois lida diretamente com as pessoas. Isso pode resultar em conflitos em certos setores ou departamentos, gerando problemas de relacionamento e afetando a satisfação individual e coletiva. Esses fatores têm um impacto direto na produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

Segundo Spiri (1998), o clima organizacional deve primeiramente ser compreendido e valorizado dentro da empresa, uma vez que há grande necessidade de ele ser participativo, liderado por gestores democráticos, equipes bem treinadas e integradas com o todo e não somente com as partes. E ainda, deve haver condições de trabalho que promovam segurança e tranquilidade. O desempenho humano encontra-se ligado com o clima organizacional, pois os colaboradores necessitam estarem motivados a executarem suas ações de forma positiva, de maneira que se sintam satisfeitos consigo mesmos principalmente.

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional é determinante no comportamento e produtividade dos colaboradores, sendo que se este for ruim trará muitos problemas para organização, uma vez que as pessoas insatisfeitas se transformam em indivíduos que desempenham suas funções de forma inadequada. Acredita-se que um indivíduo insatisfeito com seu trabalho, começa a faltar ao trabalho propositalmente criando formas e maneiras de prejudicar o bom andamento dos trabalhos. Além disso, é importante estar atento a práticas prejudiciais, como

sabotagens, e à formação de pequenos grupos que possam desafiar a política interna da organização, com o intuito de criar e impor suas próprias normas.

Discutir clima organizacional sem mencionar motivação é inadequado, pois esses conceitos são indissociáveis. Segundo Castro (2002), a empresa deve preocupar-se com a satisfação e qualidade de vida de seus colaboradores, pois somente assim proporcionará um clima agradável, conduzindo os mesmos a serem mais criativos, aumentando as suas oportunidades de crescimento profissional e aprimorando o trabalho em equipe.

Segundo Chiavenato (1994, p. 214), “o programa de produtividade deve envolver a organização como um todo e cada pessoa em particular”. Sendo assim, o programa de uma organização para alcançar produtividade necessita contar com a colaboração e a participação de todos dentro da empresa, sem exceção. Os colaboradores precisam se envolver e se comprometer com a organização como um todo, reconhecendo a importância do trabalho em equipe para manter um clima organizacional favorável.

Antes de tudo, é essencial compreender a motivação e seu funcionamento. Assim como a motivação pode trazer benefícios significativos para as pessoas, sua ausência pode ter efeitos prejudiciais.

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. [...]. Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização (Robbins, 2005, p. 132).

Neste sentido, as empresas incentivam seus funcionários a alcançarem seus objetivos, expressando sua grande valorização e trabalhando juntos para alcançar resultados positivos.

Segundo Gil (2001, p. 202) “a motivação é a força que estimula a pessoa a agir”. Dentro da atualidade, a motivação tem sua origem de uma necessidade se apresentando devido às necessidades que não foram satisfeitas, sendo particular de cada pessoa. Isso se mostra dentro das organizações onde se há muitas pessoas trabalhando.

O clima organizacional interfere diretamente no desempenho dos indivíduos, uma vez que trabalha com seres humanos que possuem sentimentos. Dessa forma, é importante descrever que:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional (Chiavenato, 2005, p. 53).

Há uma correlação entre o clima organizacional e o fator motivacional em qualquer empresa. Se esse relacionamento é benéfico ou não depende de suas ações diárias, pois recompensar apenas os funcionários não é suficiente, mas sim incentivar a valorização constante dos funcionários. É preciso, na visão de Ross; Westerfield e Jaffe (1995) possibilitar situações em que os colaboradores devem sentir-se contribuintes para a empresa.

O clima organizacional pode ser positivo e desafiador ao mesmo tempo, mas também oferecer oportunidades para o crescimento profissional para os funcionários. O reconhecimento constante das ações dos funcionários, a promoção de um ambiente justo, uma cultura organizacional vencedora com padrões diários e um estilo de liderança democrático e acolhedor (Castro, 2002).

Quando o ambiente reflete em proporcionar um trabalho competente, qualitativo a todos os envolvidos, a motivação começa a tornar-se fator transparente na organização e o estímulo perdura, auxiliando o equilíbrio e sucesso. Propor situações desafiadoras aos colaboradores se caracteriza como uma complexidade da organização, uma vez que sentir-se como ágil e hábil, é importante para não chegar à monotonia.

Segundo Castro (2002), a transparência possibilita boas ações e um ambiente rico em diálogo, resplandecendo no gerenciamento de um clima favorável aos negócios e aos colaboradores que são peça essencial da engrenagem organizacional. Como já referenciado anteriormente, o clima organizacional possui ampla ligação com a motivação, uma vez que, se um colaborador se sentir desvalorizado em suas ações em prol da organização o estímulo para seu trabalho começará a diminuir.

Na visão de Oliveira (1995), é relevante que as organizações estejam atentas o tempo todo ao fator clima organizacional, visto que, internamente não é fácil contentar a todos os envolvidos no trabalho realizado, sendo que cada ser humano é

singular. Porém, é prioridade contornar conflitos e manter o estágio de harmonia e motivação constantes rumo aos objetivos definidos, sempre visando o grupo.

Assim, segundo Paul (2014) uma preparação para o trabalho envolve motivar a alegria do empregado, sempre contando com um planejamento efetivo pensando nos objetivos a serem alcançados considerando que a organização enfrenta a competitividade dentro do mercado, tendo em vista que pessoas alegres trabalham mais empenhadas, mais satisfeitas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conviver com seres humanos que trocam experiências juntos e se respeitam promove crescimento, pois além de alcançar os objetivos organizacionais, a instituição sente-se correta, idônea, preparada a atuar seja em qual área for aguçando sua motivação, isso na visão das respostas analisadas.

Mas, também é fato que trabalhar em qualquer empresa é tarefa que exige esforço, pois pessoas são diferentes e precisam sentir-se respeitadas. Relatando a pesquisa realizada fica evidente que o fator clima organizacional é importante dentro de qualquer contexto.

É importante compreender que diante do exposto e analisado fica evidente que o fator clima organizacional, atendimento e serviços prestados dentro de uma empresa envolvem muitos fatores, não somente a maneira em como tratar os clientes internos e externos, indo além, no dia a dia, em questões que alcançam desempenho e responsabilidade por parte da equipe.

Quando os colaboradores se sentem motivados, apresentam melhores resultados. Portanto, as organizações necessitam investir em ideias para estimular seus colaboradores no alcance dos objetivos, desenvolvimento pessoal e profissional, visando sempre manter a motivação e satisfação no trabalho, proporcionando ganhos significativos à organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, A. P. Motivação. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Passim.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas, um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gerenciando pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

PAUL, R.C.Z.R; CLARO, J.A.C.S; PAUL, N.L.F. Treinamento como Fator de Mudança de Atitude dos Profissionais de uma Operadora Portuária. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v.4, n 3, 2014.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais.** Tese 50 f. (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. e JAFFE, J. **Corporate finance.** São Paulo: Atlas, 1995.

SENAC. Cultura organizacional: conceitos e elementos. Senacead, s/d. Disponível em: https://www.ead.senac.br/drive/tecnico_em_administracao/index.html. Acesso em: maio de 2024.

SPIRI, W. C. Estudo sobre a percepção do clima organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado. **Revista Latino-Am. Enfermagem.** Ribeirão Preto. v. 6. n. 1. Janeiro. 1998. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n1/13916.pdf>. Acesso em maio de 2024.