

Clima Organizacional no desenvolvimento de metodologias – Revisão de Literatura

Josian Fernandes de Oliveira Filho

Administrador autônomo

✉ josianjunio@gmail.com

Diego Carvalho Viana

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

✉ diego_carvalho@hotmail.com

Iracema Rocha da Silva

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

✉ iracemarocha@uemasul.edu.br

John Jacinto Santos Jacinto

Gestor do Programa de Agente de Inovação Local (ALI RURAL), Sebrae, Maranhão

✉ john@ma.sebrae.com.br

Resumo:

O clima organizacional é importante para o sucesso de uma empresa porque é um forte indicador da qualidade de vida dos profissionais. O propósito do artigo é revisar sobre o tema o clima organizacional e propor sugestões e estratégias de melhoria. Esta investigação foi elaborada por meio de estudo exploratório e com detalhamento do modelo elaborado por Litwin e Stringer. Foi observado que o processo de trabalho e a autonomia na tomada de decisões são bastante sólidos e considerados favoráveis. Assim, embora o clima seja considerado aceitável, é necessário aprimorar a motivação individual para, posteriormente, beneficiar o bem coletivo. Isso ajudará a evitar conflitos de interesses entre os setores e promoverá um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. As sugestões e estratégias de melhoria devem ser direcionadas para fortalecer o apoio mútuo entre os membros da equipe, incentivar a colaboração e a comunicação aberta, e promover um senso de pertencimento e engajamento no ambiente de trabalho. Essas medidas podem contribuir para elevar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, resultando em uma atmosfera organizacional mais positiva e produtiva. A motivação individual deve ser aprimorada para beneficiar o bem coletivo, evitando conflitos de interesses entre os setores e promovendo uma cultura de colaboração e comunicação aberta.

Palavras-chave: Clima organizacional, gestão, pessoas, metodologia.

Organizational Climate in the development of methodologies – Literature review

Abstract:

The organizational climate is important for a company's success because it's a strong indicator of professionals' quality of life. The purpose of this article is to review the organizational climate and propose suggestions and improvement strategies. This research was conducted through an exploratory study, detailing the model developed by Litwin and Stringer. It was observed that the work process and decision-making autonomy are quite robust and considered favorable. Thus, although the climate is deemed acceptable, there is a need to enhance individual motivation to

subsequently benefit the collective well-being. This will help prevent conflicts of interest between sectors and promote a more harmonious and productive work environment. Improvement suggestions and strategies should focus on strengthening mutual support among team members, encouraging collaboration and open communication, and fostering a sense of belonging and engagement in the workplace. These measures can contribute to increasing employee satisfaction and motivation, resulting in a more positive and productive organizational atmosphere. Individual motivation should be enhanced to benefit the collective good, avoiding conflicts of interest between sectors and promoting a culture of collaboration and open communication.

Keywords: Organizational climate, management, people, methodology.

Clima Organizacional en el desarrollo de metodologías – Revisión de literature

Resumen:

El clima organizacional es importante para el éxito de una empresa porque es un fuerte indicador de la calidad de vida de los profesionales. El propósito de este artículo es revisar el clima organizacional y proponer sugerencias y estrategias de mejora. Esta investigación se realizó a través de un estudio exploratorio, detallando el modelo desarrollado por Litwin y Stringer. Se observó que el proceso de trabajo y la autonomía en la toma de decisiones son bastante sólidos y considerados favorables. Por lo tanto, aunque el clima se considera aceptable, hay una necesidad de mejorar la motivación individual para beneficiar posteriormente el bienestar colectivo. Esto ayudará a prevenir conflictos de interés entre sectores y promover un ambiente de trabajo más armonioso y productivo. Las sugerencias y estrategias de mejora deben centrarse en fortalecer el apoyo mutuo entre los miembros del equipo, fomentar la colaboración y la comunicación abierta, y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso en el lugar de trabajo. Estas medidas pueden contribuir a aumentar la satisfacción y la motivación de los empleados, lo que resultará en un ambiente organizacional más positivo y productivo. La motivación individual debe mejorarse para beneficiar al bien común, evitando conflictos de interés entre sectores y promoviendo una cultura de colaboración y comunicación abierta.

Palabras clave: Clima organizacional, gestión, personas, metodología.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, o clima organizacional é importante para o sucesso de uma empresa porque é um forte indicador da qualidade de vida dos profissionais. Quando as equipes estão satisfeitas, há maior produtividade e melhores relacionamentos dentro da empresa. Isso afeta diretamente as operações comerciais e a produção geral. Além disso, é importante monitorar as percepções dos funcionários sobre a empresa ao longo do tempo para garantir resultados positivos, além de promover melhorias e evitar perdas na empresa.

Neste cenário, este manuscrito em questão se mostra relevante no que diz respeito a sugestões que se apontam importantes para possíveis melhorias no clima organizacional para desenvolvimento da metodologia agentes de locais de inovação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ao demonstrar estratégias dinâmicas de

funcionamento ordenado.

Esta investigação foi elaborada por meio de estudo exploratório e com detalhamento do modelo elaborado por Litwin e Stringer, que possui nove fatores, onde está técnica pode trazer informações importantes para que a equipe de Gestão de Pessoas tome decisões positivas para o seu ambiente de trabalho. O objetivo desta revisão é dissertar a respeito do clima organizacional e sua importância no desenvolvimento de projetos e atividades práticas.

DESENVOLVIMENTO

Definição de Clima organizacional

A vantagem do clima está na identificação de pontos fortes e fracos da organização através da opinião do cliente interno e da política de Gestão de Pessoas, porque o clima constitui o ambiente interno da política de Gestão de Pessoas e deve estar sob o controle da organização porque é afetado por sua gestão e ações se as condições forem adversas, deverão ser tomadas medidas corretivas.

Nas palavras de Luck (2017) é o clima psicológico que governa uma organização que influencia as ações e reações das pessoas e expressa satisfação com os acontecimentos e circunstâncias atuais, que podem se manifestar por meio de falas, indicadores de satisfação e significados. O clima é temporário, o funcionário pode ou não gostar da empresa, pode haver má compreensão do ambiente, das decisões e da gestão.

O conceito de Clima organizacional envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pelos fatores sociais (CHIAVENATO, 2014, p. 366).

Para Lanzer (2017, p. 2) o Clima organizacional “é uma medida coletiva de como os membros do grupo se sentem em um determinado momento, como eles percebem e descrevem os sentimentos do grupo”. Cardoso (2017) explica que é um fator importante que

afeta o comportamento e o estresse da equipe, ocasionando a satisfação ou insatisfação dos funcionários com as políticas da empresa.

Modelo de Litwin e Stringer (1968)

O modelo de Litwin e Stringer, descrito em 1968, na obra *Motivation and organizational climate*, usa a teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e pertencimento) e foi testado pela primeira vez em três grandes organizações norte-americanas. Agora, no entanto, é possível usá-lo para promover comparações entre empresas com diferentes políticas de gestão de recursos humanos. Os resultados destacam a importância da pesquisa sobre Clima organizacional, uma vez que os diferentes tipos de clima examinados nas organizações podem afetar as ações das pessoas que trabalham nelas. O modelo em questão analisa, no setor de Gestão de Pessoas, os pontos listados a seguir:

1. **Estrutura:** percepções dos trabalhadores sobre as limitações da sua atividade laboral no que se refere às regras, aos regulamentos e aos procedimentos.
2. **Responsabilidade:** grau de liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
3. **Desafio:** ponderação dos riscos sobre suas decisões e seu trabalho referente à sua função.
4. **Recompensa:** percepção sobre a recompensa pelo trabalho executado de forma adequada, focando incentivos positivos e não punições.
5. **Relacionamento:** nível de boa convivência geral e ajuda mútua percebido na organização.
6. **Cooperação:** grau de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores para os subordinados.
7. **Conflito:** sentimento de que os níveis superiores não apresentam restrições ao receber diferentes opiniões; contempla também a forma como a administração soluciona problemas.
8. **Identidade:** sentimento de que os objetivos pessoais estão alinhados com os organizacionais, ou seja, o colaborador “veste a camisa”.

9. Padrões: percepção sobre o grau de exigência do cumprimento de normas e processos.

Satisfação no trabalho

A busca pelo prazer e a fuga da insatisfação caracterizam-se como desejos humanos, pois muitas vezes as pessoas estão expostas a condições de trabalho adversas que levam ao desprezo por sua área de atuação dentro da empresa. A insatisfação tende a tornar o trabalho uma necessidade para a sobrevivência, em vez de uma fonte de felicidade (Andrade et al., 2017). Assim, a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho têm gerado constantes discussões e debates tanto na ciência como na sociedade em geral. A pesquisa mostra que os funcionários com condições de trabalho favoráveis e adequadas são mais felizes e produtivos (Neves et al., 2018). Ao implementar métodos de trabalho adequados, às organizações ajudam os colaboradores a se comprometerem com o seu trabalho e a desenvolverem relações de trabalho mais produtivas e saudáveis (MARTINS *et al.*, 2018).

A estrutura organizacional representa um meio de alocar o capital humano dentro de uma organização, de acordo com os objetivos definidos pela empresa. Para (BOWDITCH E BUONO, 2011, p.167), a estrutura organizacional pode ser definida como “padrões de trabalho e arranjos hierárquicos que dirigem ou separam as partes que compõem uma organização”.

A responsabilidade pode ser definida como a ação de cumprir os deveres e assumir as consequências dos atos praticados dentro da empresa. (STADLER E PAMPOLINI, 2014, p. 73) apontam que “deve-se estimular a descentralização das decisões, permitindo que os empregados participem desse processo, isso aumenta a motivação, o comprometimento, a satisfação e a produtividade”.

O desafio para o profissional pode gerar um impacto no desempenho ou na receita de uma empresa, além de consequências na vida particular de cada profissional envolvido. Para Pontes (2019, p. 359), “o desenvolvimento do colaborador nas carreiras é resultado da conjugação de dois principais fatores: disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas”.

Fornecer reconhecimento e recompensas a funcionários talentosos é uma estratégia eficaz para as organizações reterem talentos. Ao reconhecer e recompensar o excelente

desempenho, os colaboradores ficam engajados e mais satisfeitos com seu trabalho. O controle interno de avaliação e recompensa é um processo de passo a passo que a gestão deve realizar continuamente, comparando padrões previamente estabelecidos e tentando medir e avaliar a eficácia e os resultados de cada um dos colaboradores (SILVA; SILVA, 2016).

Boas relações de trabalho são importantes para o bom desempenho e obtenção de bons resultados no ambiente profissional. Relacionamentos interpessoais éticos, respeitosos e amigáveis reduzem o individualismo característico das pessoas e aumentam o comprometimento e a responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso impacta diretamente no entusiasmo da equipe (FONSECA *et al.*, 2016).

O trabalho em equipe traz muitos benefícios e pode estimular a inovação, melhorar a capacidade de resolução de problemas complexos e facilitar a tomada de decisões. Para Carvalho (2009, p. 108), “o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação”.

Os conflitos surgem de mudanças na dinâmica dos negócios, muitas das quais são externas aos sistemas da empresa, desta forma, podem ser vistos como favoráveis desde que a equipe de gestão faça uma mediação deles. É importante identificar e lidar com os conflitos de forma passiva e gentil, demonstrando aos envolvidos que a melhor forma de conviver é chegar a um entendimento que beneficie ambas as partes. Conhecer a satisfação de cada colaborador individualmente e promover cuidados para que os insatisfeitos possam melhorar o clima da organização (HELFEMBERGER, 2016).

A variável de identidade demonstra um sistema de lealdade do colaborador com a empresa no qual é prestador de serviço (BENDASSOLLI, 2012) aponta que a identificação é essencial nos processos de criação de identidade, de saúde e felicidade no trabalho. Quem reconhece uma contribuição para uma organização pode, eventualmente, devolver esse reconhecimento, registrando sua identidade.

A padronização de processos é muito importante para as empresas porque garante que o trabalho seja feito da melhor forma possível. (GOMES, 2017, p. 164) “cabe ao administrador, ou ao dirigente maior da hierarquia, estabelecer regras e cabe aos membros da unidade de trabalho, por sua posição subalterna, apenas obedecer”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise do clima organizacional e das áreas identificadas para melhoria, é possível concluir que o fortalecimento do apoio mútuo entre os membros da equipe é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. A motivação individual deve ser aprimorada para beneficiar o bem coletivo, evitando conflitos de interesses entre os setores e promovendo uma cultura de colaboração e comunicação aberta. Ao adotar essas medidas, espera-se elevar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores, resultando em uma atmosfera organizacional mais positiva e produtiva. Dessa forma, a empresa estará melhor preparada para enfrentar desafios e alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, p. 37-46, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000100005>>. Acesso em: 11 fev. 2024.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2011.
- CARDOSO, A. **Clima organizacional**. Belém, PA: Saraiva, 2017.
- CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- FONSECA, L.; REIS, R.; MESQUITA, K.; ALCANTARA, A.O. Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12.; INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada, 3., Rio de Janeiro. **Anais [...]**, Rio de Janeiro: CNEG, 2016. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/auxiliar-administrativo-apostila05.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2024.
- GOMES, V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Uniasselvi, 2017.
- HELFEMBERGER, T. H. Clima organizacional em uma entidade de previdência complementar: análise dos resultados obtidos através da pesquisa de clima. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) –Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/171273>>. Acesso em: 13 abril. 2024.
- LANZER, F. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Seattle: Createspace Independent Publishing Platform, 2017.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- LUCK, H. **Gestão da cultura e Clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

Clima Organizacional no desenvolvimento de metodologias – Revisão de Literatura

MARTINS, C. S.; RIBEIRO, E. O.; ANTONIOLLI, B. I.; SILVA, J. M. S. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID Online: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 12, n. 39, p. 262-281, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.14295/idonline.v12i39.989>>. Acesso em: 13 jan. 2024.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

SILVA, M. A.; SILVA, A. S. A Organização, Sistemas e Métodos: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13., Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25024303.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.



Este trabalho está licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).