

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MARIA RITA MAGALHÃES BORGES**

**IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOBRE O  
DESEMPENHO DE TRABALHADORES**

**CURITIBA PR**

**2022**

**MARIA RITA MAGALHÃES BORGES**

**IMPACTOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOBRE O  
DESEMPENHO DE TRABALHADORES**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone C. Ramos

**CURITIBA PR**

**2022**

## RESUMO

Há pesquisas atuais que indicam que profissionais não se baseiam em salário como principal requisito na busca e permanência de trabalhos. Benefícios intangíveis referente a clima organizacional apresentam-se como benefícios decisivos para permanência e resultados positivos dos colaboradores. O objetivo desse artigo é apresentar, conforme a bibliografia especializada na área, 'qual o conceito de clima organizacional, quais as vantagens, como definir um clima organizacional dentro de uma empresa e os principais pontos para um bom clima organizacional' e os impactos deste para o comprometimento dos trabalhadores para com as empresas.

**Palavras-chave:** clima organizacional; objetivos; resultados esperados; colaboradores; gestores.

## ABSTRACT

There are current surveys that indicate that professionals do not rely on salary as the main requirement in the search and permanence of jobs. Intangible benefits related to the organizational climate are decisive benefits for the permanence and positive results of employees. The objective of this article is to present, according to the specialized bibliography in the area, 'what is the concept of organizational climate, what are the advantages, how to define an organizational climate within a company and the main points for a good organizational climate' and its impacts on workers' commitment to companies.

**Keywords:** organizational climate. goals. expected results. collaborators. managers.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 O IMPACTO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NO CLIMA ORGANIZACIONAL .	6
2.2 GESTÃO DE PESSOAS: ÁREA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL .....	7
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E COGNIÇÃO .....	9
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO.....	11
2.5 VANTAGENS DE CLIMA ORGANIZACIONAL BENÉFICO/FAVORÁVEL.....	12
2.5.1 Como o clima organizacional afeta a motivação dos profissionais dentro de uma empresa .....	12
2.6 COMO DEFINIR UM CLIMA ORGANIZACIONAL .....	13
2.7 O PAPEL DOS GESTORES NO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	15
2.8 COMO MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA.....	15
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão de Pessoas pode ser definida como padrões necessários para orientar os aspectos do gestor ou do líder sempre relacionado às pessoas ou aos recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2020).

Seguindo esta linha de pensamento, o gestor de RH deve ser formador para garantir o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes necessárias ao novo meio, permitindo que a organização (que é uma construção social) desenvolva a sua equipe de trabalho, que nada mais é que a sua fonte principal de produtividade.

Desta forma, o clima organizacional é decisivo para garantir o bom desempenho da equipe. O clima organizacional, nada mais é, que a percepção dos profissionais em relação ao ambiente de trabalho (DIAS, 2021). Um ambiente favorável, há mais produtividade e menos conflitos entre as partes envolvidas. O profissional se sente mais valorizado e faz com que ele participe ativamente nos projetos de seu time. Desta forma, alcançam melhores resultados e promovem negociações mais efetivas. Litwin (citado por LUZ, 2005, p. 10) afirma que “o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional”, que pode ser considerada a partir dos profissionais que compõem uma mesma equipe, por exemplo.

O mesmo profissional investe horas de trabalho em uma determinada função. O esperado pelo profissional das organizações é sempre o mesmo: alcançar os melhores resultados e atingir os objetivos da empresa. É exigido deste profissional muita eficiência ao exercer uma determinada função. Não daria para fazer tudo isso em um ambiente desfavorável.

Diante do exposto, estima-se que um clima organizacional desfavorável afeta drasticamente as equipes, podendo levar as partes envolvidas a se sentirem desvalorizadas profissionalmente, desmotivadas e insatisfeitas. Além disso, também poderá afetar diretamente a produtividade de seu time. Quando os padrões e os processos são bem estruturados; existe flexibilidade entre as partes; além de reter talentos, aumentando a produtividade de toda a equipe. Assim, o clima organizacional é considerado uma variável importante quanto o assunto é comprometimento dos trabalhadores para com os objetivos dos empregadores e organizações.

O objetivo deste artigo é identificar, com base na literatura especializada (GARCIA, 2011; ROBBINS, 2002; CHIAVENATO, 2005; 2020 e outros) como o clima

organizacional pode afetar o desempenho de seus colaboradores, observando os papéis destes no desempenho organizacional da empresa, quais as vantagens de um bom clima organizacional, além de apresentar como melhorar o clima organizacional de uma empresa.

## **2 O IMPACTO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional afeta diretamente a produtividade dos profissionais que fazem parte de uma equipe de trabalho. Um clima leve, descontraído, no qual a equipe trabalha positivamente, além de aumentar a produtividade, faz com que a mesma tenha mais rendimento e alcance os objetivos esperados. A má gestão de um líder ou gestor pode impactar negativamente, gerando conflitos entre os colaboradores.

### **2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Entende-se por Planejamento Estratégico o processo ou o modo sistemático de gerir a mudança e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. É um processo criativo para identificar e realizar as ações mais importantes para a sustentabilidade do sistema, tendo em conta os respectivos pontos fortes e fracos, conjugados com as ameaças e as oportunidades futuras que se lhe apresentam (SANTOS, 2011).

Segundo Pfeiffer (2000), a implementação dum processo de planeamento estratégico assenta no pressuposto de que os problemas são inúmeros e que é impossível tratá-los ao mesmo tempo com eficiência. Por isso, é frequente que o planeamento tenha início com uma análise do ambiente, onde, através de técnicas adequadas, (nomeadamente a análise STEP e a análise SWOT) são identificadas as principais questões que afetam uma determinada organização.

O planeamento estratégico tem como objetivo fornecer ferramenta que sirva de suporte técnico para os gestores e suas equipes tomarem decisão. Nesse sentido Fischer (2002) define o planeamento estratégico como um processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Para Oliveira (1993), o planeamento estratégico consiste num processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa,

com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. A definição de Oliveira traduz uma visão da organização como um todo, ou seja, tudo que advém do seu ambiente interno e externo.

O conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o conceito de planejamento estratégico, havendo, segundo Oliveira (2006), certa dificuldade quanto à conceituação da função do planejamento de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Mintzberg e Quinn (2001) reafirmam que há uma grande diferença entre gestão estratégica e o planejamento estratégico tradicional, ressaltando que tal distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores, de que planos perfeitos, elaborados pelas empresas mais famosas do mundo ou pelos consultores mais experientes, acabam sendo engavetados, sem nunca se tornarem realidade, caindo no esquecimento, quando não no descrédito.

A gestão estratégica caracteriza-se como um processo de tomada de decisões, cujos reflexos e consequências deverão acontecer no futuro. É formado de ações que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos, que devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apoiam. Segundo Oliveira (1995), o processo é tão importante quanto seu produto final.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS: ÁREA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Nos anos 1960, surgem efetivamente as preocupações com a Administração de Recursos Humanos. Gil (2009) lembra que este sintagma passou a ser usado em substituição de outros então em voga, objetivando uma nova ótica para gestão relativa ao pessoal. Roncon (2010) ensina que gestão de pessoas pressupõe interdependência nas relações entre pessoas e empresas.

A mudança nos paradigmas de gestão acompanhou as alterações por quais passaram as empresas, suas políticas, dinâmicas, produção etc., especialmente motivadas pela universalização das indústrias, da tecnologia, da distribuição de renda, do mais fácil acesso ao empreendedorismo, à emergência de micro e pequenas empresas etc. Tudo isto alterou sensivelmente a relação das corporações com seus colaboradores.

Ferreira et al. (2006) lembram ainda que algumas palavras-chave entraram em grande ênfase nas metodologias desde o pós-guerra. Emergem a preocupação com a demonstração de **liderança**, o foco em **motivar** os trabalhadores, não apenas os de base, mas também gestores, gerentes etc., no refinamento da **tomada de decisões**, **solução de conflitos** etc.

Consoante a Roncon (2010), a dinâmica das empresas precisa acompanhar as alterações progressivas por que passa a sociedade em todos os aspectos, adaptando-se às novas realidades conjunturais. É preciso focar cada vez mais em políticas de gestão integrativas, estratégica e descentralizadora.

Com o gerenciamento de pessoas ou de recursos humanos (RH), emerge a necessidade de um profissional que se adeque as funcionalidades que se apresentam com este tipo de gestão, para Krepk e Gonzaga (2008), este é o gestor de pessoas, que deve salientar preocupações com a forma de desenvolvimento das relações humanas em âmbito organizacional, com vistas a criação de situações e de soluções que deem estímulo aos colaboradores empresariais e os façam se comprometerem de forma mais efetiva com os objetivos da organização com um todo.

Nesta perspectiva, Stefano et al. (2004) aponta que é de responsabilidade do profissional de RH, ou seja, dos gestor de pessoas a realização da integração dos demais profissionais da empresa para atuarem de forma proativa em busca de alcançar os resultados que foram premeditados no planejamento da empresa não importando a espécie ou o setor em que se enquadra esta, pois, a realização dos objetivos organizacionais têm estreita relação com o comprometimento e o desempenho dos colaboradores, sobretudo, os internos, que são os funcionários.

Com as novas necessidades apontados, de maior atenção à força produtiva das empresas e a constituição de um profissional que gerencie este contingente, Ulrich (citado por CURADO; TONELLI, 2011) afirma que os profissionais de RH precisam ser formados para, de maneira paralela, serem estratégicos e operacionais, se concentrando nos objetivos e resultados de longo e curto prazo, administrando não somente processos e atividades ligadas à área de RH (procedimentos burocráticos: pagamento de salário, admissão, seleção, recrutamento, demissão, entre outros), mas, sobretudo, administrando a carga produtiva que se traduz nas pessoas, os maiores colaboradores institucionais.

E assim, a Gerência de Recursos Humanos inclui processos que sirvam como ferramenta de organização das equipes relacionadas ao projeto. Como tais, esses



processos se caracterizam por adicionar a capacidade de planejamento e identificação de funções, competências e as responsabilidades que devem ser atribuídas tendo tudo em vista, a mobilização da equipe, determinando contratações, demissões ou transferências de indivíduos, o melhoramento das relações e das habilidades, organizando encontros e treinamentos, além do desempenho e desenvolvimento psicológico, cognitivo e profissional dos membros das equipes (PMI, 2013).

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E COGNIÇÃO

A partir dos conceitos de modelo mental, de mudança e desempenho organizacional, percebe-se que há uma corrente que os une, a qual leva a um melhor aproveitamento e um melhor resultado dentro das organizações. Dessa forma, a gestão do conhecimento e do capital humano pode ser considerado o grande desafio organizacional quando se vislumbra o sucesso na empresa (MIORANZA et al., 2011).

Segundo Carneiro e Antunes (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão ou de um projeto, fazendo uso simplesmente de uma métrica. Nos mais diversos ambientes organizacionais existem vários fatores que influenciam o desempenho das empresas. O mundo competitivo das organizações dentro dos contextos políticos, sociais e econômicos, faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento e das estratégias capazes de garantir a sobrevivência das empresas.

O empreendedor registra e interpreta os objetos e eventos de forma funcional, simbólica, cognitiva e emocional. A partir dos estímulos externos, das interações sociais, das representações coletivas do objeto, bem como suas próprias experiências e representações mentais, o indivíduo forma holisticamente sua representação da organização. Pode-se supor que, quanto mais importante for a organização para o empreendedor, maior poderá ser a rede de símbolos e significados associada a ela (MILAN et al., 2009).

Cognição na organização ou cognição organizacional abrange as perspectivas de processos e representações nas organizações. Por um lado, quando associada a processos, cognição envolve sentido, percepção, atenção, identificação e formação de conceitos e organização do conhecimento, memória, linguagem, decisão e resolução de problemas (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Processos cognitivos exercem a função de mediadores de efeitos de eventos externos ou estímulos sobre as decisões, comportamentos e ações de indivíduos, grupos e organizações, em resposta às suas experiências (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011).

Cognição organizacional pode também ser associada a graus de cognição na organização (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2011). Sob um olhar, o grau de cognição organizacional pode ser relacionado ao nível de elaboração ou complexidade com que indivíduos, grupos e organizações percebem seus ambientes e formam seus mapas cognitivos.

Kikuchi, Sales e Tarragô (2013) fazem a constatação de que o enriquecimento cognitivo das tarefas (COG) e os fatores psicossociais (presentes em AMB e PTC) exercem forte influência positiva tanto no desempenho da empresa (revelado pelo indicador INOV) como no desempenho e na satisfação dos trabalhadores (respectivamente APRD e SPES).

Aplicar métodos que identifiquem problemas relativos à carga e conteúdo de trabalho, viabilizando a implementação de recomendações para otimizar o desempenho humano. O papel da ergonomia cognitiva é fazer com que as soluções tecnológicas sejam compatíveis com as necessidades dos usuários. (MARMARAS, 2001).

**Quadro 1** – Fatores que influenciam o clima organizacional

<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
Transparência da liderança e da empresa	Relação entre gestão de propósito e um plano de carreira estruturado.
Relacionamento com colegas de equipe	Engajamento no ambiente de trabalho entre seus pares e a equipe como um todo.
Satisfação profissional	Prazer e motivação na realização do trabalho.
Qualidade do ambiente de trabalho	Boas práticas para melhorar o ambiente de trabalho.
Liderança e gestão	Organização de demandas e volume de trabalho.

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2020.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO

O clima organizacional pode ser considerado como o reflexo da cultura de uma organização e, pode ser caracterizada como uma qualidade no ambiente de trabalho.

Nesta mesma linha de pensamento, Luz (2005, p. 12) conceitua que: “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Chiavenato (2005, p. 52), contribuiu e diz que o termo clima organizacional se refere “aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização”. O clima organizacional está ligado diretamente com a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização.

Chiavenato (2005, p. 38) acredita que “a cultura organizacional constitui a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente”. Ele acrescenta e diz que “é uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, consideradas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.” (CHIAVENATO, 2005, p. 38).

Mesmo que a cultura organizacional esteja associada com a satisfação no trabalho, ela pode estar ligada diretamente pela maneira que os profissionais de uma mesma equipe percebem as características da cultura da empresa; já a satisfação se refere à maneira como os profissionais se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos (ROBBINS, 2002, p. 499).

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os profissionais dentro da organização, impactando diretamente na rotina da empresa. Tendo como exemplo: tomadas de decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas, as formas de relacionamento com seus pares de equipe, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a maneira como seus funcionários se apresentam e se comportam no ambiente de trabalho, entre outros fatores. (LUZ, 2005).

## 2.5 VANTAGENS DE CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL

Entende-se que o clima organizacional não é algo que possa ser implantado, mas sim cultivado dia a dia. Um ambiente de trabalho leve e agradável pode ser responsável pela saúde mental, emocional e psicológico das pessoas que fazem parte. Os profissionais que trabalham em um bom ambiente sentem-se mais motivadas, facilitando o relacionamento interpessoal.

As vantagens de um bom clima organizacional é que “a empresa pode obter mais lucros com produção, criatividade, engajamento, motivação, retenção de talentos, reduzindo, portanto, os conflitos internos e a rotatividade de pessoal.” (PONTO TEL, 2020).

### 2.5.1 Como o clima organizacional afeta a motivação dos profissionais dentro de uma empresa

Robbins (2002) define o termo satisfação com o trabalho como a atitude de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza, no qual o profissional pode ter um alto nível de satisfação e apresentar atitudes positivas, assim como pode ter insatisfação e acontecer o inverso, atitudes negativas. Isso significa que a avaliação que um profissional faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma soma de fatores, por exemplo: convivência com seus pares e gestores; obedecer/seguir às regras e às políticas organizacionais; indicadores de desempenho e a aceitação de condições de trabalho. Segundo este mesmo autor:

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas. (ROBBINS, 2002, p. 78).

De acordo com Chiavenato (2005, p. 215): “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. O referido autor complementa afirmando que:

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. (CHIAVENATO, 2005, p. 215).

Conforme Graça (1999), “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos, no interior do indivíduo, os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes”. Gil (2014, p. 202) conclui dizendo que: “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

## 2.6 COMO DEFINIR UM CLIMA ORGANIZACIONAL

Quando pensamos em definir um bom clima organizacional, primeiramente, precisamos pensar como é um ambiente de trabalho considerado ruim/negativo. Só assim, podemos pensar em maneiras de melhoria.

Para definir um clima organizacional, é necessário analisar e entender os sentimentos e as opiniões de todos que fazem parte da mesma equipe de trabalho. O melhor jeito de fazermos isso é realizando uma pesquisa de clima organizacional. Esta pesquisa é uma ferramenta muito importante, pois auxilia diretamente no clima organizacional. Ela analisa o ambiente da organização e a satisfação dos profissionais. Desta forma, fica muito mais fácil identificar melhorias e, também, talentos que podem vir a se destacar.

A pesquisa aproxima as pessoas da mesma equipe com a empresa, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e dinâmico.

A seguir, serão apresentados alguns pontos importantes que podem fazer parte de uma pesquisa de clima organizacional.

**Quadro 2** – Alguns pontos relevantes sobre clima organizacional

• Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
• O que te motiva em trabalhar nesta empresa?
• Você se sente acolhida pelos profissionais de equipe?
• As opiniões dos funcionários sobre as práticas de recursos humanos ou outros departamentos são consideradas?
• Os profissionais estão satisfeitos com o jeito que o líder delega tarefas?
• Todos eles compartilham a missão, a visão e os valores da empresa?
• Na sua opinião, os gestores estão de acordo com a função?
• Existe equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional?
• Como é o relacionamento das pessoas dentro da empresa?
• A comunicação interna é clara e todos recebem as mesmas informações?

Fonte: adaptado de Dias, 2021.

Fala-se tanto em clima organizacional, mas um dos pontos de maior relevância é mostrar interesse em querer mudar e querer melhorar. Levar em consideração as opiniões de todos que fazem parte da equipe já é meio caminho andado.

Quando a equipe percebe tal interesse em seus gestores, já estamos melhorando o clima organizacional, ou seja, já estamos alcançando o objetivo.

Segundo GPTW (2021):

A pesquisa de clima organizacional ajuda a promover a mudança interna, com melhorias concretas para os colaboradores e repercussão nos resultados financeiros. Posteriormente, ao alcançar um nível mais elevado de satisfação com ambiente de trabalho, a empresa também pode buscar o reconhecimento.

A importância da pesquisa de clima não é diretamente proporcional ao tamanho da empresa. Por ter uma maior proximidade entre as pessoas e os setores, as pequenas empresas possuem uma vantagem a mais, pois permite um melhor conhecimento do seu ambiente de trabalho. Já, no caso das empresas de grande porte, é mais complexo, pois é necessário um empenho maior e mais dedicação quando o assunto é trazer melhorias para dentro de cada setor, para que a pesquisa tenha resultado.

De qualquer forma, em ambos os casos, a participação da pesquisa de clima é sempre anônima, a fim de garantir informações mais precisas.

## 2.7 O PAPEL DOS GESTORES NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os gestores podem influenciar, sim, o clima organizacional. Acontece isso, pois são eles que desempenham a função de liderança e conseguem transmitir aos colaboradores de equipe sobre o clima e a cultura da empresa, envolvendo todo o time com o “espírito” da empresa (ROBBINS, 2002). Quando falamos em clima organizacional, pensamos em energia, em preparar um clima adequado para a realização de um trabalho. Dependendo da maneira de como isso é feito, pode afetar diretamente no comportamento de seus parceiros de equipe (CHIAVENATO, 2020). Um líder pode conhecer o comportamento e características de cada pessoa que compõe a sua equipe.

Para que isso aconteça, um líder precisa ser próximo com comportamentos e atitudes mais humanizadas, com uma boa comunicação, com habilidades que estabeleça uma ponte com cada profissional que faz parte de sua equipe. Isso aproxima ainda mais as pessoas, envolve e torna o trabalho mais leve. Este tipo de comunicação precisa existir, para uma Gestão de Pessoas adequada.

Além disso, um líder precisa entender que ele, também, faz parte da equipe e que o seu comportamento impacta diretamente no clima organizacional. Tendo isso em mente, faz com que o gestor/líder entenda como realizar tais melhorias para sua equipe de trabalho. Cuidar da postura perante o seu time, ou seja, saber que ele é o exemplo a ser seguido. Um líder com uma postura arrogante cria um distanciamento de sua equipe, sendo totalmente negativo em um ambiente organizacional (GARCIA, 2011).

Com a importância do desenvolvimento dos gestores em liderança, percebe-se que não basta apenas ter conhecimento técnico para ser gestor, é necessário desenvolver gestão de talentos e comportamento humano.

## 2.8 COMO MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA

Melhorar o clima organizacional é primordial quando se trata em aumentar a produtividade de uma empresa. Colocar em prática é mais importante ainda. A seguir, serão apresentadas algumas ações, as quais poderão ser tomadas para que o ambiente de trabalho seja ainda mais prazeroso e agradável de se trabalhar.

**Quadro 3** – Ações que podem ser tomadas em relação ao clima organizacional

<b>Ações</b>	<b>Descrição</b>
Boa infraestrutura	Instalações adequadas com o trabalho executado; Ambiente confortável, de acordo com cada função; Equipamentos de qualidade.
Benefícios	Política de benefícios que estimulem o profissional da área; Benefícios criativos e personalizados, pois aproximam ainda mais os profissionais; Aulas de ginástica laboral, pois é importante demonstrar cuidado e bem-estar aos profissionais.
Equipe treinada e capacitada	Investir na formação de sua equipe; Incentivar na formação contínua; Desenvolvimento pessoal.
Gestão de Pessoas	Definir o modelo de gestão; Estabelecer boa comunicação interna; Horários flexíveis; <i>Feedback</i> ; Aproximar o líder com o seu time.

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2020.

Proporcionar um ambiente de confiança e promover equilíbrio entre vida pessoal e profissional são apenas alguns dos fatores de melhoria quando o assunto é clima organizacional. Mas, nada acontece de repente.

É necessário dedicação e vontade em tornar o ambiente de trabalho cada vez mais agradável. Afinal, o trabalho é diretamente com pessoas. Faz-se necessário uma boa comunicação entre os membros da equipe, a fim de gerar bons resultados.



### 3 METODOLOGIA

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a promoção de uma análise básica, exploratória e qualitativa; fundamentada em artigos científicos e demais produções científico-acadêmicas que se apresentaram úteis e pertinentes à pesquisa em questão.

Foram analisadas junto a fontes e autores pertinentes da área, escolhidas conforme o assunto apurado, colaborando para a construção desta análise. Os resultados foram compilados a partir da leitura destes artigos e produções científico-acadêmicas.

A metodologia consiste em uma variedade de parâmetros a partir da qual se viabiliza a realização de pesquisa científica de modo organizado, bem delimitado e criterioso, gerando soluções para os problemas levantados, hipóteses confirmadas/refutadas e objetivos sólidos, pertinentes e que se adequem ao estado da questão em que o problema se insere (FONSECA, 2002).

Em referência à pesquisa caracterizada como básica, os autores Gerhardt e Silveira (2009) direcionam que esta tipologia objetiva, necessariamente, o processo de geração de conhecimentos novos – sempre embasados em realizações anteriores e envolvendo verdades e interesses universais –, compreendidos como úteis para o avanço da Ciência, porém, que não possuem aplicação prática prevista.

A respeito da pesquisa de cunho exploratório, Gil (2007) determina que este tipo específico de pesquisa possui como objetivo central o sentido de proporcionar ao investigador/pesquisador uma maior familiaridade para com o problema ou o objetivo geral do estudo, intencionado, necessariamente, torná-lo mais explícito ou auxiliar em meio ao processo de construção de novas hipóteses.

Seguindo as determinações de Goldenberg (2004), há o entendimento de que a pesquisa qualitativa não objetiva preocupações para com a representatividade numérica, mas, na verdade, volta-se ao aprofundamento da compreensão de determinado grupo social, organização, fato clínico, epidemiológico etc.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual cenário apresentado pelas empresas e pelos diversos setores da economia, de globalização e avanço tecnológico necessitam de novas formas de gerenciar os recursos organizacionais, sobretudo, os humanos.

O clima organizacional é o reflexo da motivação dos profissionais que fazem parte de uma equipe e é diretamente proporcional a produtividade. No final, um bom líder quer alcançar os seus objetivos e atingir o sucesso esperado. (ROBBINS, 2002).

Conforme os estudos de Chiavenato (2020), o gestor deve ter algumas competências, tais como: trabalho em equipe; conhecer a missão e os valores da empresa; ter responsabilidade; ser inovador; ter uma boa comunicação; saber planejar e ter senso de organização; entre outras. Entendendo por este lado, quanto mais qualidade tiver o ambiente de trabalho, quanto maior o apoio do gestor com a sua equipe, melhor será o desempenho do seu time de talentos.

Sob esta perspectiva, conclui-se que o clima organizacional apresenta alguns elementos que contribuem diretamente para a satisfação de profissionais dentro de uma empresa. É fato que o clima organizacional teve uma maior visibilidade nos últimos anos, por parte dos gestores. Certamente, a preocupação pela qualidade no ambiente de trabalho é um fator muito importante. Quanto mais um líder participa do processo, melhor ele se torna e faz com que a equipe esteja motivada a alcançar os objetivos. Uma equipe motivada e engajada com o seu propósito, com um sentimento de acolhimento e respeito entre as partes, faz com que exista um ambiente muito mais harmonioso e, com isso, um clima organizacional eficiente. O *feedback* e os horários flexíveis podem ser fatores de grande importância, que podem contribuir para um ambiente acolhedor que tanto um profissional precisa.

No teor desta pesquisa chega-se à conclusão de que uma pesquisa de clima organizacional auxilia na percepção da satisfação dos profissionais que fazem parte de uma mesma equipe. Se você quer que a sua empresa alcance o sucesso, é necessário investir em um bom clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I. et al. **Introdução à Ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blücher, 2009.

ANJOS, C. A. dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho: um estudo de caso no centro de atenção Psicossocial de Camacan**. Ihéus, 2008.

AUDY, J. L. N.; BECKER, J. L.; FREITAS, H. **Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional**. Enanpad, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-18.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2016.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Revista Psicologia para America Latina**. n. 7, 2006.

BUCKLEY, B.; BOULTER, C. Taking models apart: towards a framework for analyzing representations in teaching and learning science. In: *Perspectives On Models And Modelling*, 1997. Reading (UK). **Anais...** Reading (UK): Reading University, 1997.

CARVALHO, L. F. N. **Cognição em organizações: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional**. Enanpad, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoa-2645.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

CASTELLANELLI, C. A. Os modelos mentais e o pensamento sistêmico: desafios da análise estratégica sobre processos de negócio nas organizações. **Revista Espacios**, v. 38, n. 8, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

\_\_\_\_\_. **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.

COSTA, A. L. A.; TANIGUCHI, K. **Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos**. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n.18, 2009.

CURADO, I. B.; TONELLI, M. J. **A administração de recursos humanos e o modelo de Ulrich.** (s/d). Texto disponibilizado em meio digital, a ser distribuído aos alunos. Faculdades Integradas Vianna Júnior/Certificação FGV. Rio de Janeiro: FGV-EAESP, 2011.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DE TONI, D.; MILAN G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metalmeccânico. **REAd – Revista de Economia e Administração**, v. 14, n. 3, p. 1-28, set./dez. 2008.

DIAS, G. **Clima organizacional: o que é, pesquisa e como melhorar.** mar. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

FARIAS, G. O. et al. Competências profissionais em Educação Física: Uma abordagem ao longo da carreira docente. **Motriz**, Rio Claro, v. 18, n. 4, p. 656-666, out./dez., 2012.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico da gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARCIA, E. M. T. **Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo.** 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

GARCIA, V. **5 dicas práticas de como melhorar o clima organizacional.** mar. 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhorar-o-clima-organizacional/>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB. Universidade Federal de Rio Grande do Sul – UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GHARAJEDAGHI, J. **Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, Que Processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GPTW. **O que é uma pesquisa de clima organizacional?** mar. 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-pesquisa-de-clima/#:~:text=A%20pesquisa%20de%20clima%20organizacional%20ajuda%20a%20promover%20a%20mudan%C3%A7a,tamb%C3%A9m%20pode%20buscar%20o%20reconhecimento>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping Strategic Thought**. Chichester: Wiley, 1990.

HUFF, A. S.; NARAPAREDDY, V.; FLETCHER, K. E. Coding the causal association of concepts. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. New York: John Wiley and Sons, 1990.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it**. New York: The Free Press, 1992.

KINPARA, D. I. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psic. Teor. e Pesq.** v. 30, n. 1, mar. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/cYwcZ5MZgSqQjrK7dhQjzcS/?lang=pt>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

KIKUCHI, L. S.; SALES, E. A.; TARRAGÔ, R. M. Enriquecimento cognitivo para desenvolvimento da inovação e do potencial humano. In: SILVEIRA, M. A.; SZNELWAR, L. I.; KIKUCHI, L. S.; MAENO, M. (Org.). **Inovação para desenvolvimento de organizações sustentáveis: trabalho, fatores psicossociais e saúde no trabalho**. Campinas: CEDET, 2013, v.1, p. 31-43.

KREPK, A. F.; GONZAGA, C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, mar. 2008.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional, **Revista Palácios**, v. 38, n. 28, p. 13, 2017.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARMARAS, N. K. Cognitive Tasks. In: SALVENDY, G. **Handbook of Industrial Engineering**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MARQUES, J. R. **O que é percepção organizacional?** jul. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-percepcao-organizacional/>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MILAN, G. S. et al. Entendendo os modelos mentais dos empreendedores e sua relação com o desempenho organizacional. In: MILAN, G. S. (Org). **Administração mercadológica: teoria e pesquisas**, v. 3. Caxias do Sul: EducS, 2009.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MIORANZA, G. et al. **Modelos mentais: Estudo de Suas Implicações no Desempenho Organizacional**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. SEGeT, 2011.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba, Paraná: IESDE, 2012.

NOBRE, F.S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 3, p. 413-432, maio/jun. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/NVTP3spNWwg4x4wThwk57vJ/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 19 jan. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia a práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIVA, L. M. de. Et al. **A importância do planejamento estratégico**. In: VI Semestre do Curso de Administração das Faculdades Integradas do Vale do Ivaí, 2010.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, 1996, p. 48-54.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília, ENAP, Texto para Discussão, n. 37, 2000.

PMI – Project Management Institute. **PMBOK** – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 5. Ed. ver. E atual. ANSI, PMI, 2013.

PONCIO, R. J. **O clima organizacional e os seus principais aspectos**. mar. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

PONTO TEL. **Clima organizacional**: tudo sobre e como melhorar na sua empresa. dez. 2020. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/clima-organizacional/#3>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

PUENTE-PALACIOS, K. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus concorrentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, set. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/?lang=pt>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

RABAGLIO, M. **Seleção por competências**. 5. Ed. São Paulo: Educator, 2004.

RÊGO, E. C. M.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.; SOUZA, L. D. de. **Gerenciamento de projetos**: uma análise a partir da estratégia como prática social. In: VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

RONCON, A. O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas. RAU. **Revista de Administração Unisal**, v. 1, p. 45-60, 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, M. O. G. dos. **Texto de apoio sobre planejamento estratégico aplicado às organizações sem fins lucrativos**. Évora: Mosanto, 2011.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 23. Ed. Rio de Janeiro: Best-seller, 2008.

SILVA, C. L. M. da.; FONSECA, V. S. da.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. In: Enanpad, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-26.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

SOLIDES. **Clima organizacional**: o que é e como mantê-lo em alta. mar. 2022. Disponível em: <[https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-clima-organizacional/#gestores\\_no\\_clima\\_organizacional](https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-clima-organizacional/#gestores_no_clima_organizacional)>. Acesso em: 23 mar. 2022.



SOUZA, R. S. de. **A condição organizacional**: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SOUZA, C. M. S. G. de; MOREIRA, M. A. A causalidade piagetiana e os modelos mentais: explicações sobre o funcionamento do giroscópio. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 223-231, jun. 2000.

STEFANO, S. R.; IATSKIU, S.; LOPES, E. R. Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. In: VII Semead – FEA/USP, **Anais...** 2004.

STERMAN, J. D. **Business Dynamics**: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

STUBBART, C. I. Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 26, p. 325-347, 1989.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. 7. Ed. ver. E atual. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TECLÓGICA. **Qual a importância das pesquisas de clima organizacional?** Disponível em: <<https://www.teclogica.com.br/importancia-das-pesquisas-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

VEYRAT, P. **Tudo que é preciso saber sobre o que é clima organizacional**. 11 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.venki.com.br/blog/o-que-e-clima-organizacional/>>. Acesso em: 23 mar. 2022.