

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFº JADYR SALLES – DESCENTRALIZADA Prof.ª
ANTONIA TENAN SCHLITTLER
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE CRISTINA LAGASSA
IVONE OLIVEIRA SILVA
KARINE APARECIDA C. DA SILVA
NICOLY FERNANDES PEREIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Descalvado
2023

ALINE CRISTINA LAGASSA
IVONE OLIVEIRA SILVA
KARINE APARECIDA C. DA SILVA
NICOLY FERNANDES PEREIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, sob orientação das professoras Noemi Ester e Tatiana Monteiro, como requisito parcial para a conclusão do curso técnico em Administração.

ALINE CRISTINA LAGASSA
IVONE OLIVEIRA SILVA
KARINE APARECIDA C. DA SILVA
NICOLY FERNANDES PEREIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Técnico em Administração da ETEC Professor Jadyr Salles Descentralizada Professora Antonia Tenan Schilinter de Descalvado/SP

Descalvado, data.

Coordenador do Curso Professor MATEUS REYNALDO DE TONI BARIOTTO
Coordenador de Classes Descentralizadas

BANCA EXAMINADORA

Orientadoras: Noemi Ester e Tatiana Monteiro

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, por inspirar e iluminar nossos caminhos.

Agradecemos de forma geral, porém não menos importante aos nossos pais, pelo apoio e pelo amor que nos fortalecem a cada dia.

Agradecemos as nossas famílias por todo respeito, carinho e paciência nos momentos de estresses e por proporcionar dias cada vez mais felizes.

Agradecemos aos professores e amigos de curso pela paciência e companheirismo antes, durante e depois da confecção deste trabalho.

Agradecemos umas as outras, por todo encorajamento, perseverança e entusiasmo investido não apenas no trabalho, mas também ao longo dos dias em que estivemos juntas durante este ciclo e conquista na vida.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos”.
Provérbios 16:3

Índice de Ilustrações

FIGURA 1 CRONOGRAMA DA ATIVIDADE.....	15
FIGURA 2 TEORIA DE FAYOL	17
FIGURA 3 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	19
FIGURA 4 CLASSIFICAÇÃO POR PORTE	20
FIGURA 5 CLASSIFICAÇÃO POR NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMA	13
1.2. HIPÓTESE	13
1.3. JUSTIFICATIVA	13
1.4. OBJETIVO GERAL	14
1.5. OBJETIVO ESPECÍFICO	14
2. METODOLOGIA	14
2.1. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	15
3. ORGANIZAÇÕES	16
3.1. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	17
3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	21
3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL	24
3.4. CARACTERÍSTICAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3.5. IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	27
4. ANÁLISE DE ARTIGO	29
4.1. O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	29
4.2. RELAÇÃO ENTRE PERFIL DO COLABORADOR E CLIMA ORGANIZACIONAL	31
4.3. MODELOS DE ESTUDO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	33
4.4. ESTRATÉGIAS PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	34
4.5. CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE PRODUTOS HOSPITALARES	35
CONCLUSÃO	37

REFERÊNCIAS	39
ANEXO (MODELO DE QUESTIONÁRIO)	42

Resumo

O clima organizacional é um aspecto fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. Ele é influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura, comunicação, remuneração e condições de trabalho, entre outros. Quando o clima é positivo, os funcionários tendem a ser mais motivados, engajados e produtivos. Isso, por sua vez, pode aumentar a satisfação dos clientes, melhorar a imagem da empresa e gerar lucros. Por outro lado, um clima organizacional negativo pode ter efeitos nocivos, como o aumento da rotatividade e do absenteísmo dos funcionários, a queda da produtividade e a perda de clientes. Além disso, um clima desfavorável pode afetar a saúde mental e emocional dos colaboradores, levando a doenças ocupacionais e insatisfação no trabalho.

Por isso, é fundamental que as empresas invistam na construção de um clima organizacional positivo. Isso pode ser feito por meio de políticas de gestão de pessoas que promovam a valorização dos colaboradores, o respeito à diversidade, a comunicação transparente e a participação dos funcionários nas decisões da empresa. Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, eles tendem a se engajar mais e a contribuir para o sucesso da organização.

Palavra-chave: clima organizacional, liderança, empresa, sucesso.

Abstract

The organizational climate is a fundamental aspect for the good functioning of a company. It is influenced by several factors, such as leadership, culture, communication, compensation, and working conditions, among others. When the climate is positive, employees tend to be more motivated, engaged, and productive. This, in turn, can increase customer satisfaction, improve the company's image, and generate profits. On the other hand, a negative organizational climate can have detrimental effects, such as increased employee turnover and absenteeism, decreased productivity, and loss of customers. In addition, an unfavorable climate can affect employees' mental and emotional health, leading to occupational diseases and dissatisfaction at work.

Therefore, it is essential that companies invest in building a positive organizational climate. This can be done through people management policies that promote employee appreciation, respect for diversity, transparent communication, and employee participation in the company's decisions. When employees feel valued and respected, they tend to be more engaged and contribute to the success of the organization.

Keyword: organizational climate, leadership, company, succe

1. Introdução

Os primeiros estudos sobre clima organizacional ocorreram na década de 1920, Elton Mayo, com “Experimento de Hawthorne” ¹. O conceito de clima organizacional surgiu em 1940 através da pesquisa sobre o comportamento e psicologia organizacional. Mas só em 1958 a expressão “clima organizacional” foi utilizada por Chris Argyris. Ele considerava a necessidade de investigar fatores individuais, como personalidade, valores da empresa, políticas e outras variáveis que contribuem para construir conceitos.

O clima organizacional é um fator crucial para o sucesso de uma empresa. É um termo que se refere ao ambiente em que as pessoas trabalham, incluindo as relações entre os colaboradores, a cultura da organização, a comunicação, a liderança e a satisfação no trabalho. Um clima organizacional positivo pode levar a uma maior produtividade, maior retenção de talentos, maior engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

De acordo com a pesquisa realizada por Robbins e Judge (2017), dois renomados autores e pesquisadores na área de comportamento organizacional, seria a definição de clima organizacional:

"o clima organizacional pode ser definido como a percepção compartilhada pelos membros de uma organização em relação às características do ambiente de trabalho"

Além disso, a pesquisa também sugere que o clima organizacional pode ser medido através de pesquisas de opinião dos funcionários, observação direta e entrevistas.

Outra pesquisa realizada por Schneider, Ehrhart e Macey (2013) destaca a importância da liderança na criação de um clima organizacional positivo. Eles sugerem que os líderes podem afetar diretamente o clima organizacional através de sua

¹ A **experiência de Hawthorne** foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos ([National Research Council](#)), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em [Chicago](#), no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por [Elton Mayo](#) e colaboradores, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal

influência sobre a cultura da organização, as políticas e procedimentos e o comportamento dos colaboradores.

O que se tem notado na prática é que há uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, o lucro. Um estudo conduzido pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) entre os anos de 1997 e 2005 validou este conhecimento essencialmente empírico ao demonstrar que as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil apresentaram retorno 170% acima do Ibovespa e rentabilidade do patrimônio líquido de 17,8%, resultado superior à média das 500 Maiores Empresas do Brasil (11,3%).

Em suma, o clima organizacional é um fator crucial para o sucesso de uma organização e pode ser medido através de várias técnicas. Além disso, a liderança tem um papel fundamental na criação de um clima organizacional positivo. É importante que as empresas estejam cientes do impacto que o clima organizacional pode ter e trabalhem ativamente para criar um ambiente de trabalho saudável e positivo para seus colaboradores.

1.1. Problema

O clima organizacional pode afetar significativamente o desempenho e a satisfação dos funcionários de uma empresa, porém muitas organizações não sabem como avaliar e melhorar.

O que motivou esse interesse e justifica o estudo foi o desejo de entender como se descobre a satisfação ou insatisfação existente no ambiente organizacional com base na opinião dos seus colaboradores, visando crescimento para a empresa e o crescimento dos funcionários junto à mesma. Assim sendo, como as empresas podem fazer para descobrir se o seu clima organizacional a tem ajudado ou prejudicado?

1.2. Hipótese

A hipótese de resolução da problemática apontada é apresentar que as organizações que adotem medidas para avaliar e melhorar o clima organizacional resultando em funcionários mais satisfeitos, comprometidos e produtivos do que as organizações que não o fazem. Além disso, espera-se que as organizações com um clima organizacional positivo também experimentem uma redução na rotatividade e no absenteísmo dos funcionários, já que quando há conflitos constantes, falta de comunicação, baixa motivação, falta de reconhecimento, entre outros fatores, os funcionários podem se sentir desmotivados e insatisfeitos com o trabalho.

1.3. Justificativa

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico e social de uma organização, incluindo as atitudes, crenças e valores dos funcionários e da gestão. Um clima organizacional positivo pode levar a um aumento da satisfação e do comprometimento dos funcionários, bem como a uma melhoria na produtividade e no desempenho da organização. Por outro lado, um clima organizacional negativo pode levar a uma diminuição da motivação e do desempenho dos funcionários, bem como a um aumento da rotatividade e do absenteísmo. Portanto, é importante para as organizações entenderem como avaliar e melhorar o clima organizacional.

Segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011), para a adoção de qualquer medida que responda às exigências do ambiente organizacional é necessário conhecê-lo detalhadamente e *a priori*, identificando os fatores do ambiente interno que se relacionam com os colaboradores da organização. Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

1.4. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é apresentar o clima organizacional e fatores que contribuem para a motivação e percepção dos colaboradores. Com base nesse estudo foi possível analisar quais fatores podem interferir na motivação do indivíduo, usando como meios artigos e estudos bibliográficos.

1.5. Objetivo Específico

Como objetivo específico é orientar e esclarecer questões ligadas á:

- Conceitos e definições de clima organizacional
- Teorias que explicam o clima organizacional
- Modelos de avaliação do clima organizacional
- Fatores que influenciam o clima organizacional

2. Metodologia

O presente trabalho contou com busca e análise de artigos e livros acerca da temática, levando em consideração o quanto as empresas hoje são afetadas por não desenvolverem seu ambiente ou por achar que os moldes que funcionavam no passado ainda podem surtir efeitos em uma era tão moderna e cada vez mais tecnológica. Para a formação dos conceitos e desenvolvimentos apontados neste trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa, considerada como uma investigação crítica de ideias e conceitos, uma análise comparativa de diversas posições acerca de um problema. Esse método foi baseado em acordo com Gil (1991) que utiliza fontes

escritas como livros, revistas e jornais. Ainda fazendo uso dos pensamentos de Gil (2007), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Em suma, sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla.

2.1. Cronograma de Atividades

Para melhor desempenho do trabalho, o grupo seguiu um cronograma apresentado abaixo com todas as fases de confecção do trabalho e suas respectivas datas

CRONOGRAMA	AGO/ 22	SET/ 22	OUT /22	NOV /22	DEZ/ 22	JAN/ 22	FEV/2 23	MAR/ 23	ABR/ 23	MAI /23	JUN/ 23
Definição do Tema	X										
Formulação do Problema	X										
Justificativa	X										
Hipótese	X										
Objetivos geral		X									
Objetivo Específico		X									
Metodologia de pesquisa			X								
Desenvolvimento dos Cap.				X							
Resumo - Língua inglesa e portuguesa							X				
Análise de artigos								X			
Conclusão										X	
Formatação abnt									X		
Pré TCC											X
Apresentação do TCC											X
Entrega do trabalho oficial											X
Correções											X

Tabela 1: cronograma de atividade

3. Organizações

O clima organizacional é um tema fundamental para a gestão de pessoas nas organizações. Ele se refere às percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre a organização, incluindo valores, crenças, atitudes e comportamentos. O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura, comunicação, remuneração e condições de trabalho, entre outros, segundo Chiavenato (2017).

Mas para tratar do clima organizacional, antes devemos entender um pouco sobre organização e suas pluralidades. Todas essas pluralidades têm influência sobre o clima organizacional, que se refere ao ambiente psicológico e emocional que as pessoas vivenciam no contexto de trabalho. O clima organizacional pode afetar o bem-estar dos funcionários, sua satisfação no trabalho, sua motivação e até mesmo sua produtividade. Por isso, entender essas pluralidades é fundamental para a gestão do clima organizacional e para a melhoria do desempenho das organizações como um todo.

Uma organização é uma entidade social que possui uma estrutura deliberadamente construída, que busca atingir objetivos específicos por meio da coordenação de atividades entre seus membros. Para Katz e Kahn (1975) “a organização é um dispositivo social para cumprir, eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada”.

Na mesma linha, Stoner e Freeman (1999) entendem que a organização se dá quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. Ferreira et al. (1998) percebem a organização como “um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objetivos”. Nesse conceito, vê-se a organização em uma abordagem sistêmica, ou seja, integrada a um contexto maior ou ambiental.

3.1. Tipos de Organizações

Em seu livro “Introdução à Administração” (2006), Maximiano define que a organização é uma combinação de esforços individuais, somados a recursos materiais, tecnológicos, administrativos e financeiros, com a finalidade de realizar propósitos coletivos. Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalho, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada e racionalizada, a descrição apresentada se assemelha à perspectiva da teoria clássica da administração, desenvolvida por Henri Fayol no início do século XX.

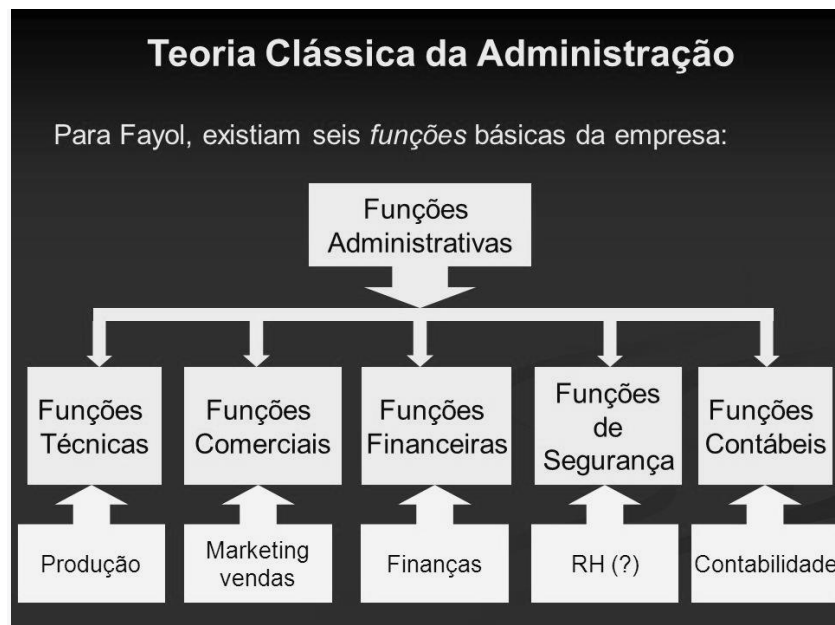


Figura 1 - Teoria de Fayol (<https://slideplayer.com.br/slide/297737/>)

São tipos de organização:

Empresas: são organizações que operam com fins lucrativos, produzindo bens e serviços para venda no mercado. As empresas podem ser de propriedade privada ou pública, dependendo de como são estruturadas e financiadas.

Organizações sem fins lucrativos: são organizações que não buscam lucro, mas sim atender a uma causa social, como organizações religiosas, instituições de caridade, hospitais e museus.

Organizações governamentais: são organizações que operam sob o controle do governo, fornecendo serviços públicos, como transporte, saúde, segurança e educação.

Organizações internacionais: são organizações que operam em nível internacional, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), que trabalham em questões globais, como direitos humanos, saúde e meio ambiente.

Organizações do terceiro setor: são organizações que se encontram entre o setor público e o privado, com o objetivo de resolver problemas sociais, como a falta de moradia, a fome e a pobreza. Exemplos de organizações do terceiro setor incluem cooperativas, associações de moradores e organizações não governamentais (ONGs).

Organizações sociais: são organizações que visam criar uma comunidade ou um grupo de indivíduos em torno de um interesse comum. Exemplos incluem clubes, associações esportivas e grupos de voluntários.

Organizações religiosas: são organizações que se concentram na prática e na disseminação de uma determinada religião ou crença. Exemplos incluem igrejas, mesquitas e sinagogas.

Organizações educacionais: são organizações que fornecem educação e treinamento, como escolas, universidades e instituições de treinamento profissional.

Esses são apenas alguns exemplos de tipos de organizações existentes. Cada tipo de organização tem sua própria estrutura, cultura, objetivos e maneira de operar. É importante entender essas diferenças para que possamos trabalhar de forma eficaz dentro de uma organização e contribuir para alcançar seus objetivos.

Além disso, as organizações também podem ser classificadas com base em sua estrutura interna. Segundo Richard L. Daft (2008):

"A estrutura organizacional é fundamental para a gestão de qualquer organização. Ela define como as atividades da organização serão coordenadas e controladas, e como as informações serão compartilhadas. Uma estrutura eficaz permite que a organização atinja seus objetivos e realize sua missão de forma eficiente e eficaz. A

estrutura também define as relações de autoridade e responsabilidade entre os membros da organização, bem como a forma como os recursos são alocados e utilizados. Portanto, a escolha da estrutura organizacional correta é essencial para a gestão estratégica e o sucesso da organização."

Algumas das estruturas organizacionais mais comuns incluem:

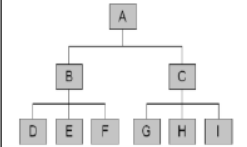
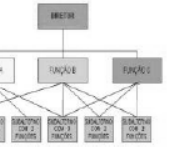
Linear	Linha (Linear+Staff)	Funcional	Por Clientes	Por Serviços ou Produtos
Comum em empresas pequenas	Modelo linear + unidade especial de:	Atividades de acordo com as funções	Organização Trabalha com:	Agrupa em uma mesma unidade
Pouca especialização Centralização das decisões.	Apoio Assessoria Recomendações	Princípio da especialização das funções	Diversos tipos de clientes	Os que lidam com um mesma linha de produtos
Única linha de subordinação	Staff deve ser independente	Estrutura mais comum	Requer atenção especializada.	Do processo de fabricação
Total autoridade do chefe.	Com liberdade de opinião.	Chefe em contato com operações	Exemplo: Setores de telecomunicações	Até o pós-venda.
				

Figura 2 Tipos de estrutura organizacional (<https://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/tipos-de-estrutura-organizacional-parte.html>)

Outra forma de classificar as organizações é com base em seus objetivos. Algumas das classificações mais comuns incluem:

Lucrativas: essas organizações têm como objetivo gerar lucro para seus proprietários ou acionistas. Exemplos incluem empresas privadas e empresas públicas.

Sem fins lucrativos: essas organizações têm como objetivo atender a uma causa social, sem visar lucro. Exemplos incluem instituições de caridade, organizações religiosas e hospitais.

Governamentais: essas organizações são operadas pelo governo para fornecer serviços públicos, como saúde, educação e segurança. Exemplos incluem agências governamentais e ministérios.

Híbridas: essas organizações têm objetivos duplos, visando tanto à geração de lucro quanto a realização de uma causa social. Exemplos incluem empresas socialmente responsáveis e cooperativas.

É importante ressaltar que as organizações podem ter múltiplos objetivos, dependendo de sua missão e estratégia. Segue uma citação do livro "Administração: teoria, processo e prática" de Idalberto Chiavenato (2014), que aborda a importância da definição de objetivos para a gestão das organizações:

"Os objetivos organizacionais estabelecem o rumo que a organização deve tomar e representam o elemento crucial do processo de gestão. Sem objetivos claros e bem definidos, a organização não tem direção nem foco, e as ações dos membros da organização podem se tornar incoerentes ou desalinhadas. Além disso, os objetivos organizacionais servem como referência para a tomada de decisões, para o planejamento das atividades e para a alocação de recursos. Eles são à base da estratégia organizacional e determinam o sucesso ou fracasso da organização no longo prazo."

Por exemplo, uma empresa pode ter como objetivo gerar lucro e, ao mesmo tempo, implementar políticas de responsabilidade social e ambiental.

Por fim, as organizações também podem ser classificadas com base em seu tamanho, quer por funcionários ou por receita.

Tabela 1: Critério de Classificação do Porte de Empresas pela Receita Operacional Bruta Anual

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	maior ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média Empresa	maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	maior que R\$ 300 milhões

Figura 3 Classificação por Porte (www.bndes.gov.br)

Tabela 2: Critério de Classificação do Porte de Empresas pelo Número de Empregados

Classificação	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 09
Pequenas	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	acima de 500	acima de 100

Figura 4 Classificação por Numero de Funcionários (www.bndes.gov.br)

"Cada porte de empresa apresenta vantagens e desvantagens. As pequenas empresas são mais ágeis e flexíveis, com decisões tomadas por um pequeno grupo de pessoas. As grandes empresas têm mais recursos, conseguem reduzir custos através da escala e são mais formais e padronizadas" (MAXIMIANO, 2014). Por exemplo, uma microempresa pode ter mais flexibilidade e adaptabilidade, enquanto uma grande empresa pode ter mais recursos e capacidade de inovação. Compreender as diferenças entre os tamanhos de empresas é importante para escolher o tipo de organização adequado para atender a seus objetivos e necessidades.

3.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de valores e regras da empresa, enquanto o clima organizacional é o ambiente da empresa em si, fruto da atuação dos colaboradores, seus relacionamentos e de como são realizados os processos. Edgar Schein (2010), um dos principais teóricos sobre cultura organizacional, que define cultura como "um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu enquanto solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Já o clima organizacional é definido por Litwin e Stringer (1968) como "o conjunto de propriedades que o ambiente de trabalho tem para o empregado e que influenciam diretamente em seu comportamento".

Em resumo, a cultura organizacional e o clima organizacional são conceitos distintos, mas inter-relacionados, e a gestão efetiva desses aspectos pode contribuir significativamente para o sucesso da empresa e o bem-estar dos colaboradores.

As organizações também podem ser classificadas com base em sua cultura organizacional. Algumas das culturas organizacionais mais comuns incluem:

Hierárquica: essa cultura organizacional enfatiza a estrutura de poder e a importância da hierarquia e da autoridade.

Empreendedora: essa cultura organizacional enfatiza a inovação, a experimentação e a tomada de riscos.

Orientada para o cliente: essa cultura organizacional enfatiza a satisfação do cliente e a importância de entender e atender às necessidades dos clientes.

Orientada para o processo: essa cultura organizacional enfatiza a importância de seguir procedimentos e processos claros para alcançar resultados consistentes.

Orientada para a equipe: essa cultura organizacional enfatiza a importância da colaboração e do trabalho em equipe.

Cada tipo de cultura organizacional tem sua própria maneira de operar e de se comunicar. Compreender essas diferenças culturais é importante para trabalhar efetivamente dentro de uma organização e contribuir para o seu sucesso.

Por fim, é importante lembrar que as organizações são compostas por pessoas e, portanto, são influenciadas por fatores humanos. Um exemplo de citação que se aproxima dessa ideia é de Robbins e Judge (2015), que afirmam que "as organizações são criadas e gerenciadas por pessoas, e são elas que tomam as decisões que afetam o desempenho e a eficácia da empresa".

Alguns desses fatores incluem: cultura organizacional - valores, crenças e normas compartilhadas pelos membros da organização; liderança - o estilo de liderança adotado pelos gerentes e líderes influencia a cultura e a eficácia da organização; motivação - a motivação dos funcionários pode afetar sua produtividade e engajamento; comunicação - a qualidade e a eficácia da comunicação dentro da organização afetam sua capacidade de tomar decisões, resolver problemas e alcançar

seus objetivos; conflitos - entre funcionários ou departamentos podem afetar negativamente a eficácia da organização e por fim treinamento e desenvolvimento - investir na capacitação e desenvolvimento dos funcionários pode aumentar sua produtividade e melhorar a cultura organizacional.

Esses fatores humanos devem ser levados em consideração ao escolher um tipo de organização e ao gerenciá-la. É importante criar um ambiente de trabalho saudável, que incentive a colaboração e o engajamento dos funcionários para maximizar a eficácia da organização.

Para construir uma cultura organizacional forte e positiva, é importante que os líderes da empresa definam claramente seus valores e crenças, comuniquem esses valores e crenças aos funcionários, e criem políticas e práticas que reflitam esses valores e crenças.

"Os valores e crenças de uma organização são a base para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e positiva. A definição clara desses valores e crenças pelos líderes da empresa é fundamental para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados e comprometidos com a cultura da organização" (Schein, 2010).

Também é importante envolver os funcionários na definição da cultura organizacional e incentivá-los a contribuir com ideias e sugestões.

"A definição da cultura organizacional deve ser um processo colaborativo, no qual os funcionários são incentivados a compartilhar suas ideias, sugestões e preocupações. Quando os funcionários se sentem valorizados e envolvidos na criação da cultura da empresa, eles estão mais propensos a se comprometer com a organização e a trabalhar com mais motivação e entusiasmo" (Cameron & Quinn).

Em resumo, a cultura organizacional é um aspecto fundamental de qualquer empresa e pode ter um impacto significativo em seu desempenho e sucesso. Compreender os diferentes tipos de cultura organizacional e trabalhar para desenvolver uma cultura forte e positiva pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e manter uma vantagem competitiva no mercado.

3.3. Clima Organizacional

O clima organizacional é definido como o conjunto de características que caracterizam uma organização e que influenciam o comportamento dos seus membros (Luz, 2005). Ele pode ser compreendido como o ambiente psicológico em que os colaboradores desenvolvem suas atividades, incluindo suas percepções sobre a cultura, estrutura e gestão da organização (Schein, 2010).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno de uma empresa ou organização, que é influenciado pelas atitudes, crenças, valores e comportamentos dos colaboradores e da liderança. É importante ressaltar que o clima organizacional não é algo estático, mas sim algo dinâmico, que pode mudar ao longo do tempo em função de diversos fatores.

Para Chiavenato (2014), o clima organizacional é composto pelas percepções dos colaboradores sobre os aspectos psicológicos e sociais da organização, como a qualidade das relações interpessoais, o grau de satisfação com o trabalho, a clareza das expectativas e responsabilidades, entre outros. Já Robbins (2009) destaca que o clima organizacional pode ser entendido como o ambiente que emerge da interação entre as pessoas na organização, incluindo sua percepção de justiça, apoio e feedback.

Um bom clima organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois impacta diretamente na produtividade, na satisfação dos colaboradores e na capacidade de atrair e reter talentos. Por outro lado, um clima organizacional ruim pode levar a conflitos, baixa produtividade, alto índice de rotatividade de pessoal e perda de competitividade.

Um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional é a liderança.

"A liderança é um dos principais determinantes do clima organizacional e da cultura. Os líderes são responsáveis por estabelecer as normas e expectativas, bem como por garantir que os valores e objetivos da empresa sejam transmitidos e apoiados pelos colaboradores. Uma liderança eficaz pode promover um clima organizacional positivo, aumentando a motivação, o comprometimento e o desempenho dos funcionários" (Barling, Kelloway & Frone, 2010).

Essa citação destaca a importância da liderança na definição do clima organizacional e na promoção de uma cultura positiva dentro da empresa. Os líderes têm a responsabilidade de estabelecer as normas e expectativas da organização, bem como de garantir que esses valores sejam compartilhados e apoiados pelos colaboradores. Quando a liderança é eficaz, ela pode aumentar a motivação, o comprometimento e o desempenho dos funcionários, o que pode contribuir para o sucesso da empresa.

Outros fatores que podem influenciar o clima organizacional incluem a cultura da empresa, as políticas de RH, a infraestrutura e as condições de trabalho, a remuneração e os benefícios oferecidos aos colaboradores, entre outros.

Para avaliar o clima organizacional de uma empresa, é possível realizar pesquisas de clima organizacional (modelo anexo ao trabalho), que consistem em questionários aplicados aos colaboradores para avaliar seu nível de satisfação com diversos aspectos do ambiente de trabalho. Com base nos resultados dessas pesquisas, é possível identificar pontos de melhoria e implementar ações para melhorar o clima organizacional.

3.4. Características do clima organizacional

O clima organizacional apresenta diversas características que influenciam a percepção dos colaboradores sobre a organização. Entre as principais características, podemos destacar:

Valores e crenças: o clima organizacional reflete os valores e crenças que norteiam a cultura da organização, como a importância da inovação, da ética e da responsabilidade social

"Os valores e crenças da empresa são a base para a criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável. Eles guiam o comportamento dos colaboradores e moldam a cultura organizacional, influenciando diretamente o clima organizacional." (GONÇALVES, 2018).

Comunicação: o clima organizacional é influenciado pela qualidade da comunicação na organização, incluindo a transparência, a clareza e a efetividade da comunicação entre os colaboradores e entre a liderança e os demais membros.

"A comunicação clara e eficaz é essencial para o estabelecimento de um bom clima organizacional. Quando os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, eles tendem a ser mais engajados e motivados no trabalho, contribuindo para um ambiente saudável e produtivo." (MARTINS, 2017)

Liderança: a liderança exerce um papel fundamental no clima organizacional, influenciando as percepções dos colaboradores sobre a organização, a motivação e o engajamento.

"A liderança é fundamental para criar e manter um clima organizacional saudável e positivo. Líderes que inspiram confiança e respeito, que são justos e coerentes em suas ações, são capazes de motivar e engajar suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, criativo e produtivo." (LIMA, 2019)

Recompensas e incentivos: o clima organizacional é influenciado pela forma como a organização recompensa e incentiva seus colaboradores, como salários, benefícios, promoções e reconhecimento.

"A oferta de recompensas e incentivos é uma estratégia importante para estimular a motivação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para um clima organizacional positivo. Quando os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados, eles tendem a ser mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa." (SILVA, 2020)

3.5. Importância do clima organizacional

O clima organizacional é importante para as organizações por diversos motivos. Primeiro, ele influencia a motivação e o engajamento dos colaboradores, afetando diretamente o desempenho e a produtividade da organização (Gonçalves, 2012). Além disso, o clima organizacional afeta a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, influenciando sua retenção e atração de talentos (Chiavenato, 2014).

O clima organizacional também é importante para a imagem da organização, influenciando a percepção dos stakeholders, como clientes, fornecedores e investidores. Exemplo de como o clima organizacional pode afetar a imagem da empresa:

Imagine uma empresa que tem uma cultura de trabalho tóxica, onde os colaboradores são submetidos a pressões excessivas, falta de apoio e feedback inadequado. Essa cultura pode levar a altos níveis de estresse, desmotivação e insatisfação dos colaboradores, que podem resultar em altas taxas de rotatividade e absenteísmo.

Além disso, essa cultura pode se refletir no atendimento ao cliente, com colaboradores desmotivados e pouco engajados em prestar um serviço de qualidade. Isso pode levar a reclamações dos clientes, afetando a imagem da empresa e prejudicando sua reputação no mercado. Entre os impactos negativos do clima organizacional, podemos destacar: aumento do estresse e da insatisfação dos colaboradores, o que pode levar a uma queda na produtividade e qualidade do trabalho; aumento da rotatividade e absenteísmo dos colaboradores, o que pode levar a uma instabilidade e falta de continuidade no trabalho; piora no atendimento ao cliente, com colaboradores desmotivados e pouco engajados em prestar um serviço de qualidade e queda na imagem e reputação da empresa, com clientes insatisfeitos e reclamações frequentes.

Por outro lado, uma empresa que tem um clima organizacional saudável, com uma cultura de respeito, colaboração e engajamento, pode resultar em colaboradores motivados e satisfeitos, que se sentem valorizados e comprometidos com o sucesso da organização. Essa cultura pode levar a um atendimento ao cliente de qualidade,

com colaboradores engajados em prestar um serviço excepcional, o que pode contribuir para uma imagem positiva da empresa e para a fidelização de clientes.

O clima organizacional é um tema fundamental para a gestão de pessoas nas organizações. Ele se refere às percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre a organização, incluindo valores, crenças, atitudes e comportamentos. O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, cultura, comunicação, remuneração e condições de trabalho, entre outros.

Para gerenciar o clima organizacional, é fundamental que a empresa esteja atenta às percepções e necessidades dos colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho que promova a saúde, bem-estar e satisfação dos colaboradores.

"Gerenciar o clima organizacional requer uma compreensão das percepções e necessidades dos colaboradores. É importante que a empresa crie mecanismos para ouvir e avaliar regularmente o feedback dos funcionários, a fim de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho." (RODRIGUES, 2019)

Algumas das estratégias que podem ser adotadas para melhorar o clima organizacional incluem: investir na comunicação interna, criando canais de diálogo abertos e transparentes; promover um ambiente de trabalho inclusivo, que respeite a diversidade e as diferenças individuais; valorizar e reconhecer os colaboradores, por meio de incentivos e programas de reconhecimento; investir em desenvolvimento de lideranças inspiradoras e colaborativas, que motivem e inspirem seus colaboradores; fornecer condições de trabalho adequadas, que promovam a saúde e o bem-estar dos colaboradores, e não menos importante, incentivar a participação e colaboração dos colaboradores na definição de metas e objetivos da empresa.

4. Análise de Artigo

A análise de artigos é uma habilidade importante para qualquer pessoa que trabalhe com pesquisa ou queira se manter atualizado em um determinado campo. Ao avaliar um artigo, é preciso levar em consideração vários fatores, como a qualidade do estudo, a metodologia utilizada, a relevância do tema e a credibilidade da fonte. Neste tópico, discutiremos alguns artigos que tiveram como metodologia o qualitativo, buscas em artigos e livros relevantes sobre o tema em questão.

4.1. O fator humano nas organizações

“A importância do fator humano nas organizações: uma revisão bibliográfica” de autoria de Vanessa Terezinha Alves Nunes e Fernanda Ferraz Pereira, publicado em 2018, se concentra em explorar a importância da gestão de pessoas nas organizações e a relação entre o desempenho das empresas e o bem-estar de seus funcionários.

O artigo começa por discutir a evolução da gestão de pessoas nas organizações, destacando a importância de se entender o papel dos funcionários na empresa. Os autores argumentam que o fator humano é um dos principais ativos das organizações e que a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso empresarial.

Em seguida, os autores apresentam uma série de estudos que demonstram a relação entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho empresarial. Eles mostram que as empresas que valorizam seus funcionários e criam um ambiente de trabalho saudável são mais produtivas e têm menor índice de rotatividade.

Além disso, o artigo aborda a importância da comunicação e do treinamento para o sucesso da gestão de pessoas. Os autores destacam que a comunicação clara e eficaz é fundamental para a construção de um ambiente de trabalho saudável e que o treinamento é uma ferramenta importante para desenvolver as habilidades dos funcionários e melhorar sua produtividade.

Por fim, o artigo apresenta uma série de práticas de gestão de pessoas que podem ser implementadas pelas empresas, incluindo a valorização dos funcionários,

a criação de um ambiente de trabalho saudável e a promoção de uma comunicação clara e eficaz.

Em conclusão, o artigo de Vanessa Terezinha Alves Nunes e Fernanda Ferraz Pereira oferece uma revisão abrangente da literatura sobre a importância do fator humano nas organizações. Os autores demonstram claramente a relação entre o bem-estar dos funcionários e o sucesso empresarial e oferecem sugestões valiosas para as empresas que desejam implementar práticas de gestão de pessoas eficazes. Em geral, o artigo é uma leitura valiosa para gestores e líderes empresariais interessados em melhorar o desempenho de suas organizações.

4.2. Relação entre perfil do colaborador e clima organizacional

O artigo "A relação entre perfil do colaborador e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro" é uma pesquisa realizada por Ana Beatriz de Lima e André Barreto Silva realizado em 2020 e publicado pela Revista de Administração da UNIMEP, que investiga a relação entre o perfil dos colaboradores e o clima organizacional em uma empresa do setor financeiro. A pesquisa se concentra em entender como os traços de personalidade dos funcionários afetam a percepção do clima organizacional.

Os autores começam o artigo discutindo a importância do clima organizacional para o sucesso das empresas e destacando os desafios que as organizações enfrentam para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Em seguida, eles apresentam uma revisão da literatura sobre a relação entre o perfil dos colaboradores e o clima organizacional.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor financeiro e contou com a participação de 45 funcionários. Os autores utilizaram questionários para avaliar o perfil dos colaboradores e a percepção do clima organizacional. Eles encontraram uma relação significativa entre certos traços de personalidade e a percepção do clima organizacional.

Os resultados mostram que os colaboradores mais extrovertidos e abertos à experiência tendem a ter uma percepção mais positiva do clima organizacional, enquanto aqueles que são mais neuróticos e conscienciosos tendem a ter uma percepção menos positiva.

Os autores destacam que esses resultados podem ser úteis para as empresas que desejam melhorar o clima organizacional e sugerem que as organizações considerem os traços de personalidade dos funcionários ao desenvolver estratégias para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em conclusão, o artigo de Ana Beatriz de Lima e André Barreto Silva oferece uma pesquisa interessante e relevante sobre a relação entre o perfil do colaborador e o clima organizacional. Os resultados sugerem que as empresas podem se beneficiar ao considerar os traços de personalidade dos funcionários ao desenvolver estratégias

para melhorar o clima organizacional. O artigo é uma leitura útil para gestores e líderes empresariais interessados em melhorar o ambiente de trabalho em suas organizações.

4.3. Modelos de estudo sobre clima organizacional

O artigo "Modelos de estudo do clima organizacional: uma revisão da literatura" é uma obra escrita por Eduardo Cordeiro Silva, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos realizado em 2017 pela revista brasileira de psicologia, que apresenta uma revisão da literatura sobre os modelos de estudo do clima organizacional. O artigo se concentra em explorar as principais abordagens teóricas e metodológicas utilizadas para avaliar o clima organizacional.

Os autores começam o artigo discutindo a importância do clima organizacional para o sucesso das empresas e destacando os desafios que as organizações enfrentam para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Em seguida, eles apresentam uma revisão da literatura sobre os modelos de estudo do clima organizacional.

Os autores descrevem os principais modelos de estudo do clima organizacional, incluindo o modelo de Likert, o modelo de Schneider e o modelo de Denison. Eles apresentam as principais características de cada modelo, discutem suas vantagens e desvantagens e oferecem sugestões sobre como escolher o modelo adequado para avaliar o clima organizacional em uma determinada organização.

Os autores também discutem as principais metodologias utilizadas para avaliar o clima organizacional, incluindo questionários, entrevistas e observação. Eles destacam as vantagens e desvantagens de cada método e sugerem que a escolha do método adequado depende do objetivo da pesquisa e das características da organização em questão.

Em conclusão, o artigo de Eduardo Cordeiro Silva, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos oferece uma revisão abrangente da literatura sobre os modelos de estudo do clima organizacional. Os autores apresentam os principais modelos e metodologias utilizados para avaliar o clima organizacional e oferecem sugestões úteis sobre como escolher o modelo e a metodologia adequados para avaliar o clima organizacional em uma determinada organização. O artigo é uma leitura valiosa para pesquisadores e profissionais interessados em avaliar o clima organizacional em suas organizações.

4.4. Estratégias para avaliação de clima organizacional

O artigo "Estratégias para avaliação do clima organizacional" é uma obra escrita por Jairo Eduardo Borges-Andrade, Walter Lippmann Machado e Gardênia Abbad publicado em 2010 pela In J. E. Borges-Andrade, & A. B. C. Bornia Orgs, Psicologia e organizações, que discute estratégias para a avaliação do clima organizacional. O artigo é uma revisão abrangente da literatura sobre a avaliação do clima organizacional, incluindo as principais estratégias e ferramentas utilizadas na área.

Os autores começam o artigo discutindo a importância da avaliação do clima organizacional para o sucesso das empresas e destacando os desafios que as organizações enfrentam para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Eles apresentam uma revisão da literatura sobre as principais estratégias e ferramentas utilizadas para avaliar o clima organizacional, incluindo questionários, entrevistas, observação e métodos mistos.

Uma das principais contribuições do artigo é que ele apresenta uma análise crítica das principais estratégias e ferramentas utilizadas para avaliar o clima organizacional. Os autores discutem as vantagens e desvantagens de cada método e oferecem sugestões sobre como escolher o método adequado para avaliar o clima organizacional em uma determinada organização.

No entanto, uma possível limitação do artigo é que, apesar de apresentar uma revisão abrangente da literatura, os autores não exploram profundamente algumas das estratégias e ferramentas apresentadas, limitando-se a uma análise superficial. Além disso, o artigo não discute questões importantes, como a validade e a confiabilidade dos instrumentos de avaliação do clima organizacional.

Em conclusão, o artigo de Borges-Andrade, Machado e Abbad oferece uma revisão abrangente da literatura sobre as principais estratégias e ferramentas utilizadas para avaliar o clima organizacional. Os autores apresentam uma análise crítica dos métodos e oferecem sugestões úteis sobre como escolher o método adequado para avaliar o clima organizacional em uma determinada organização. No

entanto, uma análise mais profunda e crítica das estratégias e ferramentas apresentadas pode tornar o artigo ainda mais útil para pesquisadores e profissionais interessados em avaliar o clima organizacional em suas organizações.

4.5. Clima organizacional: uma análise dos fatores motivacionais em uma empresa brasileira de produtos hospitalares

A obra de mesmo título de Dercia Antunes de Souza, Gabriel De Oliveira Beraldo, Stephanie Helena de Castro e Vanessa Ferreira Leme Beraldo, teve o objetivo de identificar os fatores motivacionais que interferem no clima organizacional de uma empresa de produtos hospitalares.

Foi elaborado um questionário com 10 perguntas e foi aplicado em 55 pessoas que trabalham na organização. A pesquisa feita apontou o seguinte resultado alguns fatores que causam satisfação nessa organização é o salário e os benefícios e os colaboradores gostam do tipo de trabalho que realizam do ambiente e do bom relacionamento em equipe entre os fatores que desmotivam estão o relacionamento com o chefe e a distribuição de tarefas.

Os fatores motivacionais tem sido um assunto de suma importância para as organizações, pois uma empresa com colaboradores motivados geram um melhor ambiente trabalho de maior produção e melhores resultados para a empresa por isso as empresas estão cada vez mais estudando o clima organizacional os fatores que motivam os seus colaboradores e os fatores que geram a desmotivação para gerar uma melhor organização com melhores resultados.

O artigo aborda sobre uma pesquisa feita em uma empresa de fabricação de produtos hospitalares. A empresa possui 190 colaboradores a pesquisa feita foi aplicada em 55 colaboradores de idades entre 18 a 60 anos onde 40 das pessoas que responderam eram mulheres e 15 homens a maioria dos que responderam o questionário apontou como fator positivo na motivação o salário, benefícios, ambiente de trabalho, bom relacionamento com os colegas de trabalho e o tipo de trabalho que realizam também foram apontados fatores que desmotivam como o relacionamento com o chefe e a distribuição de tarefas.

O Artigo também aborda sobre os tipos de teorias da motivação segundo estudiosos:

* A pirâmide de Maslow segue a lógica de hierarquia dos fatores motivacionais onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo estão às necessidades de auto realização;

* Na teoria criada por Douglas MC Gregory compara dois estilos opostos na teoria X mostra a parte negativa onde os indivíduos são preguiçosos e desmotivados e na teoria Y mostra a parte positiva onde os indivíduos são motivados;

* Na teoria de Frederick Herzberg existem os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, os fatores higiênicos situam no ambiente externo que cercam o indivíduo (salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, relacionamento entre empresa e funcionários);

* Teoria da equidade tem quatro pontos-chaves em seu estudo próprio interno (experiência em uma diferente posição dentro da organização), próprio externo (experiência em uma diferente posição em outra organização), outro interno (outra pessoa ou grupo da mesma organização), outro externo (outra pessoa ou grupo em outra organização), esta teoria está relacionada à comparação.

Conclusão

O clima organizacional é um tema crucial para o sucesso das empresas. Uma boa avaliação do clima organizacional permite às empresas identificar problemas e oportunidades de melhoria, além de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo para os funcionários, "Uma boa avaliação do clima organizacional permite às empresas identificar problemas e oportunidades de melhoria" (Silva, Borges-Andrade, & Bastos, 2017). Como vimos ao longo deste trabalho, existem diversas estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas para avaliar o clima organizacional.

Uma das estratégias mais comuns é a aplicação de questionários, que permitem coletar dados de forma rápida e eficiente. No entanto, é importante escolher um questionário válido e confiável, que seja adaptado à cultura e aos objetivos da empresa. Além disso, é importante que a empresa se comprometa em agir com base nos resultados da avaliação, para que os funcionários percebam que suas opiniões são valorizadas e que a empresa está empenhada em melhorar o ambiente de trabalho.

"Outra estratégia que tem sido cada vez mais utilizada é a realização de entrevistas individuais ou em grupo, que permitem uma análise mais aprofundada do clima organizacional" (Borges-Andrade, Machado, & Abbad, 2013). Esse método pode ser particularmente útil em empresas com culturas organizacionais complexas, em que as opiniões dos funcionários podem ser influenciadas por diversos fatores, como hierarquia, política e cultura.

Vale ressaltar que a realização de entrevistas individuais ou em grupo deve ser feita com cuidado e planejamento adequado. Os colaboradores devem se sentir à vontade para expressar suas opiniões e críticas, sem medo de retaliações. Por isso, é importante que o processo seja conduzido por profissionais qualificados e que as informações coletadas sejam tratadas com confidencialidade.

A observação direta também pode ser uma estratégia útil para avaliar o clima organizacional, Segundo Ferreira e Santos (2018), a observação direta é uma técnica importante para avaliar o clima organizacional, uma vez que permite a análise do ambiente de trabalho, do comportamento dos funcionários e de outros fatores que

possam afetar a cultura organizacional, permitindo também que o avaliador observe o comportamento e as interações dos funcionários em seu ambiente de trabalho. No entanto, esse método pode ser mais difícil de ser implementado em empresas maiores, que possuem muitos funcionários e locais de trabalho.

Por fim, a combinação de várias estratégias pode ser uma abordagem eficaz para avaliar o clima organizacional, permitindo uma visão mais completa e abrangente do ambiente de trabalho.

Independentemente da estratégia escolhida, é importante que a avaliação do clima organizacional seja realizada de forma regular e sistemática, para que a empresa possa acompanhar as mudanças ao longo do tempo e avaliar a eficácia das medidas adotadas para melhorar o ambiente de trabalho.

Em resumo, o clima organizacional é um tema importante e complexo, que requer uma abordagem cuidadosa e sistemática para sua avaliação. As empresas que investem na avaliação do clima organizacional e agem com base nos resultados obtidos podem obter inúmeros benefícios, como funcionários mais engajados e produtivos, maior satisfação dos clientes e maior competitividade no mercado.

Referências

Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2010). Handbook of work stress. Sage Publications. Acesso em: 20 Agosto 2022.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. Acesso em: 20 Agosto 2022.

Brieva, L. L., & Salas, E. (2005). Team training in the skies: Does crew resource management (CRM) training work?. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 47(4), 671-679. Acesso em: 05 Setembro 2022.

BRIEVA, Lucia L.; SALAS, E. Team training in the skies: Does crew resource management (CRM) training work?. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, v. 47, n. 4, p. 671-679, 2005. Acesso em: 06 Setembro 2022.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. Schein, E. H. (2010). Acesso em: 28 Setembro 2022

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. Acesso em: 18 Outubro 2022

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. New York: Wiley, 2006. Acesso em: 30 Outubro 2022

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. New York: Wiley, 2011. Acesso em: 10 Novembro 2022

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Elsevier, 2004. Acesso em: 10 novembro 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Acesso em: 10 novembro 2022.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996. Acesso em: 20 Novembro 2022.

DUTTON, Jane E. et al. Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, n. 1, p. 277-304, 2014. Acesso em: 30 Novembro 2022.

FERREIRA, J. M. C. et al. *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 1998. Acesso em: 15 fevereiro 2023.

HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E.; HUSELID, James K. The impact of high-performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 2, p. 437-440, 2002. Acesso em: 15 fevereiro 2023.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1975. Acesso em: 15 fevereiro 2023.

KLEIN, K. J. e KOSLOWSKI, S. W. "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes". In: KLEIN, K. J. e KOSLOWSKI, S. W. (eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, 2000. Acesso em: 19 de março 2023.

Kooij, D. T., Tims, M., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2010). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 71-93. Acesso em: 22 março 2023.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Acesso em: 05 abril 2023.

LEVINE, E. L. e WARREN, S. "Organizational climate assessment: A review of research and practice". *Psychological Reports*, vol. 68, nº 2, 1991, pp. 671-682. Acesso em: 05 abril 2023.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. Acesso em: 05 abril 2023.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961. Acesso em: 13 abril 2023.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. Acesso em: 13 abril 2023.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2008). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13. Acesso em: 17 abril 2023.

Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons. Huselid, M. A., Becker, B. E., & Huselid, J. K. (2002). The impact of high-performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Journal*, 45(2), 437-440. Acesso em: 16 abril 2023.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Acesso em: 17 abril 2023

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2017. Acesso em: 17 abril 2023.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. Acesso em: 17 abril 2023

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Acesso em: 24 abril 2023.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LCT, 1999 Acesso em: 24 abril 2023.

Teoria Clássica da Administração, 2004. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/297737/>>. Acesso em: 24 abril 2023

Tipos de estrutura organizacional, 2013. Disponível em: (<https://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/tipos-de-estrutura-organizacional-parte.html>) . Acesso em: 24 abril 2023.

ANEXO (MODELO DE QUESTIONÁRIO)

Pesquisa de Clima Organizacional



1. Tempo de serviço na EMPRESAX

- Menos de 06 meses
- De 06 meses a 01 ano
- De 01 a 02 anos
- Acima de 02 anos

2. Idade

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Nível de escolaridade

- 1º grau incompleto
- 1º grau completo
- 2º grau incompleto
- 2º grau completo
- Superior
- Pós-graduação / MBA

4. Sexo

- Feminino
- Masculino

Pesquisa de Clima Organizacional

5. Trabalho Realizado

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
A EMPRESAX oferece os recursos necessários para o desenvolvimento do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O volume de serviço é adequado a minha jornada de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Salário

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
Considero meu salário adequado em comparação ao salário de outros colaboradores da EMPRESAX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero meu salário adequado em comparação ao salário de outras pessoas que executam tarefas semelhantes em outras empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Liderança

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
O líder está sempre pronto para prestar o suporte necessário à equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O líder incentiva e aceita ideias e sugestões dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Comunicação Organizacional

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
Os meios de comunicação internos funcionam (quadro de avisos, mural, email, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESAX ouve seus colaboradores e dá retorno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pesquisa de Clima Organizacional

9. Possibilidades de Progresso Profissional

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
Conheço as competências necessárias para meu crescimento na EMPRESAX.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A EMPRESAX oferece treinamentos que me permitem crescer na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Relacionamento Interpessoal

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
O relacionamento interno é amigável e respeitoso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas na minha equipe cooperam umas com as outras para que o trabalho seja bem-feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ambiente de Trabalho

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Qualidade e Satisfação do Cliente

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
A EMPRESAX tem foco na satisfação total do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu trabalho para a satisfação do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pesquisa de Clima Organizacional

13. Comprometimento / Lealdade / Fidelidade

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
Recomendo a EMPRESAX para parentes e amigos como um ótimo lugar para trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu não trocaria de emprego para ganhar 10% a mais no salário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Diversidade

	Discordo totalmente (1)	2	3	4	Concordo Plenamente (5)
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua cor ou raça.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua orientação política.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Assinale o seu grau de satisfação com relação aos benefícios abaixo:

	Totalmente insatisfeito	Parcialmente insatisfeito	Parcialmente satisfeito	Totalmente satisfeito	Não Utilizo
Assistência médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vale refeição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vale alimentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convênio farmácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convênio odontológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PLR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parcerias (escolas, faculdades, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pesquisa de Clima Organizacional



Área de descanso



Pesquisa de Clima Organizacional

16. Em sua opinião, por que as pessoas deixam de trabalhar na EMPRESAX?

- Problema pessoal
- Melhor oportunidade de trabalho
- Salário
- Benefícios
- Relacionamento com a liderança
- Relacionamento com os colegas
- Condições de trabalho

17. De modo geral, gosto muito de trabalhar na trabalhar na EMPRESAX.

- 1= Discordo totalmente
- 2
- 3
- 4
- 5= Concordo Plenamente

18. Descreva abaixo os comentários que desejar (elogios, críticas e sugestões).

--

--

--