

## **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

*Danyella Soares Fernandes<sup>1</sup>*

*Thayane Nolasco de Oliveira<sup>2</sup>*

*Inimá Índio do Brasil Júnior<sup>3</sup>*

**RESUMO:** Este estudo objetiva analisar a influência do clima organizacional na produtividade das organizações. O referencial teórico inicia com o conceito e teorias de clima organizacional, afirmando que o clima tem a capacidade de influenciar no comportamento, na motivação, nas relações entre as pessoas, no desempenho, na produtividade do trabalho e na satisfação dos colaboradores envolvidos no ambiente organizacional, sendo capaz de fornecer um ambiente positivo baseado na estrutura da empresa. A gestão por produtividade é a ferramenta administrativa apropriada para um gerenciamento focado em resultados, que une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia a dia da organização, e que também serve como importante instrumento de comunicação do desempenho tanto interna como externamente. Considera-se assim, que o clima organizacional influencia diretamente no resultado da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Motivação. Produtividade.

### **1 INTRODUÇÃO**

O artigo é resultante de uma pesquisa de pesquisados na literatura com os conceitos de cultura e clima nas organizações, identificando fatores que influenciam na percepção de cada colaborador em nível organizacional. Abordando de que forma o clima organizacional pode influenciar na produtividade das organizações e compreender a relação entre o clima organizacional e as estratégias de produtividade que são motivação, satisfação, comunicação, liderança para alcançar bons resultados.

O 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

---

<sup>1</sup> Acadêmico do 8º Período do Curso Administração do Centro Universitário Alfredo Nasser, em 2022/2. E-mail: danyella.soares16@gmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do 8º Período do Curso Administração do Centro Universitário Alfredo Nasser, em 2022/2.

<sup>3</sup> Docente do Centro Universitário Alfredo Nasser, Especialista em administração de empresas e orientador do presente trabalho.

organização. O clima é uma variável que influencia no comportamento, na motivação, nas relações entre as pessoas, no desempenho, na produtividade do trabalho e na satisfação dos colaboradores envolvidos no ambiente organizacional.

Questões como satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas organizações buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito sintam-se motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da organização. O desafio das organizações está em compreender os processos e as dinâmicas que movem as pessoas, por meio de práticas que as levem a satisfação pessoal, fortalecimento e o sucesso da organização (GIL, 2001 p.17-18).

Gil (2001), as questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas empresas buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito se sintam motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da instituição.

Todas as organizações retratam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que adotam, pela regularidade de comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2014, p. 42).

De acordo com Luz (2005, p. 20), existe uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacionais, onde se pode afirmar que a cultura é a causa e o clima a consequência. O clima pode ser descrito como fenômeno temporal, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas recorrentes, estipuladas ao longo do tempo.

O clima é derivado da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelos hábitos dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem transformações mais profundas, levando mais tempo para aparecer (LIMA; ALBANO, 2002)

Robbins (2010) complementa afirmando que motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende; direção é favorável à organização. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência, ou seja, o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço.

Para Chiavenato (1991, p. 24), a produtividade pode ser apontada como efeito (e não como causa) da administração de vários recursos, integralmente. A produtividade é uma relação mensurável entre o produto alcançado (resultado ou saída) e os recursos empregados

na produção. No que tange aos recursos humanos, a produtividade do trabalho humano é igual ao quociente da relação de uma produção pelo tempo nela empregado. A produtividade humana submete-se não só do esforço realizado e do método racional, mas sobre tudo do interesse e motivação das pessoas. O desconhecimento desses últimos aspectos e a razão dos resultados significativos das tentativas de mudanças baseadas unicamente nas técnicas de produtividade da mão-de-obra direta.

## **2 METODOLOGIA**

No presente artigo, o método utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa foi bibliográfico, que, segundo Gil (2007, p. 40), é “[...] aquela elaborada a partir de periódicos, livros técnicos, artigos, trabalhos científicos, materiais publicados, monografias, além das buscas pela internet que pudessem direcionar este trabalho ao tema definido, esclarecendo da melhor forma os assuntos que norteiam esta pesquisa”. A revisão bibliográfica foi realizada com base em livros e artigos publicados pelos meios de comunicação, livros de acervo pessoal, material disponibilizado pelo orientador e pela faculdade, e pesquisa na internet.

## **3 DISCUSSÕES, RESULTADOS E/OU ANÁLISE DE DADOS**

No sentido natural, “clima” refere-se como condição média do clima em um local durante um determinado período. Geralmente é medido por temperatura, velocidade, direção dos ventos.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma instituição, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma empresa desempenham seu serviço. O clima pode se referir ao clima empresarial dentro de um departamento, de uma indústria ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou enxergado, mas pode ser percebido psicologicamente (CHIAVENATO, 2006, p. 273).

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de sua percepção do clima organizacional.

A cultura Organizacional influencia o comportamento de todos os sujeitos e grupos dentro da organização. Ela influencia no cotidiano da empresa: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de retribuição e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de diálogo, a forma como seus funcionários se vestem e se porta no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante (LUZ, 2005).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 147) defendem que cultura “é conjunto de valores e normas partilhadas que controlam o convívio entre os integrantes da organização e seus fornecedores, clientes e outras pessoas de fora dela”. A cultura tem a missão de definir fronteiras, proporcionar sentido de identidade, aos membros da organização. É um mecanismo de controle que direciona e dá forma as atitudes e comportamento dos colaboradores, ou seja, define as regras do jogo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Na percepção de Lanzer (2017), há uma persistente dificuldade em assimilar os conceitos de clima e cultura organizacional. Saber que a apreciação do clima contribui de forma indireta para o monitoramento da cultura não ajuda a entender as diferenças entre os termos. Torna-se mais conveniente afirmar que a cultura organizacional é o conjunto de valores que determina o comportamento das pessoas na organização e clima é uma das consequências causadas pela cultura.

De acordo com Luz (2005, p. 20), existe uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacionais, onde se pode afirmar que a cultura é a causa e o clima a consequência. O clima pode ser caracterizado como fenômeno temporal, referindo-se ao estado de ânimo dos colaboradores de uma organização em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

O clima é derivado da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelos hábitos dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem transformações mais profundas, levando mais tempo para aparecer (LIMA; ALBANO, 2002)

Nesse sentido, o clima organizacional contempla o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa. O clima organizacional está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, pois os profissionais buscam o reconhecimento e retribuição, considerando a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. O clima organizacional compartilha conhecimentos e procura inovar dentro da organização (LACOMBE, 2011).

Segundo Gil (2001), as questões satisfação e motivação no trabalho são fundamentais no contexto organizacional, pois diversas empresas buscam o uso de tais ferramentas com o intuito de que o trabalhador satisfeito se sinta motivado e produza mais e com maior qualidade colaborando para o crescimento da instituição.

Pode ser definida como “o método responsável pela intensidade, direção e persistência dos empenhos de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132).

Robbins (2010) complementa que motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende; direção é favorável à organização. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência, ou seja, o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço.

A comunicação é um ato natural no ser humano e o possibilitou a interagir e evoluir ao longo do tempo. É através dessa comunicação que ele consegue distinguir e transformar o mundo, adquirindo assim consciência da sua responsabilidade social.

Chiavenato (2003, p. 108) pontua: “O indivíduo é motivado pela necessidade de “estar junto”, de ‘ser reconhecido’, de receber adequada comunicação”.

Nas relações que o homem demonstra, sobretudo, em um ambiente organizacional, é necessário que se institua uma comunicação clara e coerente, fiel à mensagem que se quer transmitir. Nesse sentido, França (2009) afirma que o homem é fruto da sociedade e da cultura na qual está inserido, e por meio das relações de interdependência entre seus semelhantes que o indivíduo sobrevive e, conseqüentemente, a comunicação nesse contexto é indispensável e essencial.

Angeloni (2010) alega que, por meio da comunicação, eleva-se a sinergia entre as pessoas, reduzindo dúvidas e questionamentos, além de alterar o comportamento dos indivíduos e permitir a aceleração do processo de conhecimento.

As estratégias de recursos humanos têm função de integrar-se nos objetivos globais da empresa, referindo-se à maneira como a função de recursos humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Assim, a estratégia de Recursos Humanos define antecipadamente quais as forças de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Hall (2004), liderança é uma forma extraordinária de poder, envolvendo habilidade baseada nas qualidades pessoais de um líder. Liderança se diferencia do conceito

de poder por motivar influência, ou seja, é um acréscimo influente da concordância e diretrizes rotineiras da organização, em que a liderança possui uma relação estreita com o poder atribuído às pessoas pelos seus seguidores.

A liderança é o uso de influência emblemática para administrar e coordenar as atividades dos membros de um grupo, diz respeito explicitamente à orientação e à motivação dos funcionários, pois a liderança é uma avaliação das características deles (WAGNER, 2009).

Gestão da Produtividade têm o propósito de controlar e gerenciar as atividades operacionais dentro do setor de produção. Em um conceito geral, a produtividade se refere à capacidade da empresa de gerar “produto” no seu processo produtivo, e a eficiência de produção é condição necessária dentro do processo produtivo da empresa. Nessa perspectiva metodológica, a produtividade passa a ter por base financeira o valor inserido pelo processo produtivo da empresa. Esse valor é calculado pela diferença entre o valor das vendas da empresa e o valor das compras de bens e serviços intermediários que se faz junto aos seus fornecedores (MACEDO, 2012).

Sob a ótica de Lima (2006), são as pessoas com suas atitudes que levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. Os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a serviço da organização, ao trabalho em equipe, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos.

#### **4 CONCLUSÕES**

Diante dos conceitos fornecidos pelos diversos autores destacados e dos resultados apresentados nesta pesquisa, é possível compreender diretamente como o clima organizacional e a cultura interfere com o desempenho das organizações para que atinjam seus objetivos, devendo a empresa fornecer recursos e informações necessárias para o colaborador. Com uma cultura bem definida e um bom clima organizacional que seja reflexo dessa cultura, os colaboradores têm consciência dos comportamentos esperados pela organização. Para que a cultura e o clima estejam bem definidos, elementos como a missão, visão, princípios e valores da empresa devem estar claros e ser reforçados a todo o momento.

Conforme objetivos estabelecidos, foram pesquisados na literatura os conceitos de cultura e clima nas organizações, identificando fatores que influenciam na percepção de cada

colaborador em nível organizacional. Os resultados estão diretamente ligados às capacidades das pessoas, à sua motivação para colocar suas competências a serviço da organização, ao trabalho em equipe, à mentalidade voltada para o sucesso de seus clientes, internos e externos, a motivação no ambiente de trabalho, não é estimulada apenas por remunerações justas e generosas, existem outros fatores que são importantes para que um indivíduo possa se sentir motivado na empresa onde trabalha. Recompensas sociais, simbólicas e não materiais podem fazer com que a pessoa produza mais e melhor, são as pessoas com suas atitudes que levam as empresas a atingirem altos índices de produtividade. De acordo com a literatura, a cultura e o clima se relacionam, pois, as pessoas têm que se habituar à cultura da empresa, bem como o clima é um indicador que interfere no comportamento, no grau de satisfação e no próprio desempenho que as pessoas têm em seu ambiente de trabalho. Assim, percebe-se que a cultura e o clima estão presentes na vida das pessoas e no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa diz respeito, portanto, aos indicadores do clima organizacional, que são os sinais que aparecem na organização, aos quais a área de recursos humanos e os gestores necessitam estar atentos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. Grupo GEN, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **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.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. Prefácio. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

DRUCKER, Peter Fred. **Introdução a Administração**. São Paulo: Guazzelli, 1998.

DRUCKER, P. *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. New York, Harper and Row, 1964.

GIL 2009. **O marketing digital e as redes sociais**: um estudo de caso de uma empresa varejista de moda 16 f. Maciel Carlos Ferreira. Trabalho de conclusão de curso de (bacharel em administração) da universidade Alfredo Nasser em 2019.

GONDIM, Desirée Custódio Mota. Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados. *In*: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 2. 2009, Brasília. p. 1-19.

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

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, E. E. **Qualidade e produtividade**.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 249.

RECURSOS HUMANOS. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SERRA, A. *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Santiago, jul. 2007.

TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. New York: Harper, 1911.

ZELTZER, R. **Indicadores de desempenho**. NewsLab, n. 71, p. 162-163, 2005.