

# A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

GIMENES, Antonia Maria <sup>1</sup>, CIEL, Silvia Regina Martini Del<sup>2</sup>, ÁVILA, Renato Nogueira Perez,<sup>3</sup> MOSCON, Fabiana Gonçalves<sup>4</sup>, ROSA, Marcos Adriano<sup>5</sup>

## RESUMO

O objetivo geral mensurar o nível do clima organizacional de uma empresa do ramo varejista, no segmento de hipermercado promovido pela gestão e como tal realidade implica na produtividade da empresa, conseqüentemente, sugerir hipóteses de intervenção para proporcionar qualidade de vida e motivação aos talentos humanos e sustentar o processo produtivo da organização. Como objetivos específicos compreender a essência do clima organizacional, bem como destacar a sua importância para a produtividade de uma empresa. Este trabalho se justifica no sentido de se constituir dados relevantes para análises e reflexões, permitindo novas avaliações em relação à realidade identificada. Como metodologia foi empregada uma abordagem quanti-qualitativa com a utilização do método hipotético-dedutivo, com o a utilização da técnica de documentação indireta com pesquisa bibliográfica e documental; e a direta, através de observação direta intensiva da realidade através de aplicação de questionário, a fim de expor a atual situação do clima organizacional da instituição investigada. Acerca da empresa investigada, embora a pesquisa tenha apontado que, em sua essência, o clima organizacional é bom, contribuindo para a eficiência da empresa no segmento em que atua, determinados pontos ascenderam como deficientes, como o reconhecimento e valorização do funcionário, processo de interação e empatia entre funcionários e chefia, bem como a comunicação, principalmente acerca receptividade de sugestões de funcionários por parte da chefia

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação, Produtividade.

## ABSTRACT

The overall objective of measuring the level of the organizational climate of a company's retail business, in the hypermarket segment promoted by management and as such implies the reality business productivity, thereby suggesting hypotheses for intervention to provide quality of life and motivation of human talent and sustain the productive process of the organization. Specific objectives were to understand the essence of the organizational climate, as well as highlighting its importance to the productivity of a company. This work is warranted in order to provide relevant data for analysis and reflection, allowing new reviews identified in relation to reality. methodology was employed as a quantitative-qualitative approach using the hypothetical-deductive method, with the the use of the technique of indirect documentation with bibliographical and documentary research; and direct, through intensive direct observation of reality through questionnaires, in order to expose the current situation of the organizational climate of the institution investigated. About the company investigated, although research has indicated that, in essence, the organizational environment is good, contributing to the company's efficiency in the segment in which it operates, certain points stood as deficient, as the recognition and appreciation of the official process interaction and empathy between staff and management, as well as communication, especially about receptivity of employee suggestions by the head.

**Keywords:** Organizational Climate. Motivation, Productivity.

## INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Docente do Curso de Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos da INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina, <sup>2</sup> Docente Orientadora do Curso de Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos da INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina, <sup>3</sup> Tecnólogo Processamento de dados, Licenciatura plena em Informática Especialista Ciências da Computação, Mestre em Sistemas de Gerenciamento de Telecomunicação Coordenador de Pesquisa. <sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Tecnólogos de Gestão Recursos Humanos da INESUL Instituto de Ensino Superior de Londrina <sup>5</sup> Acadêmico do Curso de Tecnólogos de Gestão Recursos Humanos da INESUL Instituto de Ensino Superior de Londrina .

Embora as Empresas necessitem e desejem funcionários bastante motivados, algumas delas não se preocupam em desenvolver esta motivação ou não procuram encontrar os motivos que não a despertam. Nesse sentido, pode-se afirmar que a motivação humana dentro de uma organização é um grande desafio para elas, na prática, em princípio, continua em segundo plano pelas organizações, sendo enfocada com simplicidade.

Contudo, nos últimos anos vem surgindo literaturas significativas acerca do tema e a Gestão de Recursos Humanos vem dispensando uma atenção maior quando à motivação de seu quadro de funcionários.

A motivação de um funcionário em uma Organização está intimamente vinculada ao clima do ambiente em que atua; se o clima organizacional é saudável, há a motivação; do contrário, a insatisfação, diante deste último pano de fundo não há como ele se comprometer com os interesses da organização, pois os seus não são motivos de preocupação. É nesse aspecto que a circunstância do Clima Organizacional se faz relevante, pois é a satisfação dos funcionários com ele é que permitirá a otimização da produção da organização.

Contudo, para que o Clima Organizacional seja salutar e para que essa circunstância seja constante, é fundamental criar e estabelecer uma cultura cujos valores correspondam a ambas as necessidades, a da organização e dos recursos humanos, trata-se da Cultura Organizacional.

Tem-se o seguinte problema: O clima organizacional aprimorado é relevante para a motivação dos colaboradores e para a produtividade da empresa?

Diante desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal de mensurar o nível do clima organizacional de uma empresa do ramo varejista, no segmento de hipermercado. Compreender a essência do clima organizacional, bem como destacar a sua importância para a produtividade de uma empresa. Este trabalho se justifica no sentido de se constituir dados relevantes para análises e reflexões, permitindo novas avaliações em relação à realidade identificada. Como metodologia foi empregada uma abordagem quanti-qualitativa com a utilização do método hipotético-dedutivo, com o a utilização da técnica de documentação indireta com pesquisa bibliográfica e documental; e a direta, através de observação direta intensiva da realidade através de aplicação de questionário, a fim de expor a atual situação do clima organizacional da instituição investigada. Acerca da empresa

investigada, embora a pesquisa tenha apontado que, em sua essência, o clima organizacional é bom, contribuindo para a eficiência da empresa

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL CONCEITOS E EVOLUÇÃO:**

O Clima Organizacional de uma Empresa é de análise complexa, uma vez que ele se apresenta de várias formas e sem um delineamento específico, por tal motivo é difícil de explicitar aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e compreendê-lo dando-lhe uma significação plausível. Considerando este aspecto, explica-se a escassa bibliografia acerca do tema na área administrativa ou de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, não só nacionais, mas também internacionais, que procuram explicar o significado de Clima Organizacional.

O clima organizacional (Luz 2003) como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Está inequívoco deste conceito que o Clima Organizacional está relacionado à salubridade do ambiente de trabalho como, igualmente, à qualidade de vida estabelecida no cerne da organização. Assim, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o indivíduo percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

É importante destacar que estão presente no Clima Organizacional segundo (Luz 2003): satisfação (dos funcionários), refere-se à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização; percepção (dos funcionários), trata-se da percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente, e que proporcionará resultados de acordo com tais conjunturas; cultura (da empresa): a cultura da empresa influencia no clima como um todo.

Nesse sentido, pode-se inferir que o Clima Organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

Segundo (Moura 2009), para que o clima de uma organização seja delineado é necessário que seja observado e determinado um diagnóstico e, para isso, é relevante a participação da Gestão de Recursos Humanos, observando e avaliando o ambiente a fim de encontrar hipóteses para manter ou transformar a conjuntura encontrada.

A avaliação do Clima Organizacional é um instrumento de suma importância na Gestão dos Recursos Humanos, pois por meio dele se pode mensurar a satisfação dos recursos humanos de uma organização.

Pois conforme relata (Luz 2003):

“As empresas devem ouvir seus funcionários através da área de RH porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos”.

Logo, portanto, está claro que manter o indivíduo motivado e satisfeito é parte da responsabilidade da organização. Nesse sentido, o diagnóstico do clima organizacional tem como pressuposto desvelar se essa missão está sendo cumprida.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor, significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. (Davis, Keith e Newstron, Jhon 2002) corrobora que a motivação do indivíduo está vinculada ao clima organizacional, “[...] o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação, que quando combinada com as habilidades e as capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Nesse sentido, é necessário que os funcionários saibam que a administração espera que eles produzam; e os administradores precisam saber que os funcionários esperam que se faça o possível para que eles tenham condição disso.

Portanto, os objetivos da Administração de Recursos Humanos têm de ser de criar, manter, estruturar e desenvolver um clima que satisfaça as necessidades tanto

da organização quanto de seus recursos humanos, isto é, procurando sempre conciliar os interesses da organização com os interesses individuais.

Nessa perspectiva, a grande preocupação da gestão dos recursos humanos é diagnosticar possíveis deficiências no ambiente organizacional e corrigi-los, isto é, feito por meio de uma avaliação do clima organizacional.

Expõe (Luz 2003) que a avaliação do clima organizacional vai proporcionar informações valiosas para que planejamento de intervenções eficazes ou de políticas de Recursos Humanos que vão auxiliar não somente para corrigir os problemas identificados, mas, outrossim, fornecer indicadores sobre os rumos ou características que fazem sentido para a organização continuar aprimorando-se e buscando e atingindo novos objetivos.

Diante da manifestação de um dos indicadores mencionados no item anterior torna-se eminentemente necessário diagnosticar os motivos que as determinaram e isso é realizado por intermédio da Pesquisa do Clima Organizacional, ou seja, um instrumento de avaliação do clima da organização. Por meio da aplicação desta pesquisa tem-se a possibilidade de se elaborar um Programa de Ação a fim de corrigir os desvios e vícios existentes no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva, a Pesquisa de Clima Organizacional refere-se a um levantamento de opiniões que tem por apanágio representar a realidade da organização, pois se refere à representação da realidade das pessoas em seu cerne. Assim, o objetivo desta pesquisa é o explicitar as percepções dos funcionários sobre dadas circunstâncias que afetam negativa ou positivamente o cotidiano da organização, isto é, o nível de satisfação ou insatisfação dos mesmos. Portanto, configura como um diagnóstico sobre a atual situação da empresa, tomando como parâmetro a opinião de seus integrantes, visando levantar disfunções ou problemas que devem ser corrigidos.

## **METODOLOGIA**

Foi empregada uma abordagem com a utilização do método hipotético-dedutivo, com o a utilização da técnica de documentação indireta com pesquisa bibliográfica e documental; e a direta, através de observação direta intensiva da realidade através de aplicação de questionário, a fim de expor a atual situação do Clima Organizacional da instituição investigada. Todo o referencial teórico exposto

nessa pesquisa foi considerado como elemento relevante para a conclusão da pesquisa de campo; uma vez que os elementos abordados são fatores cruciais para determiná-la a conjuntura do Clima Organizacional da empresa proporcionado pela sua gestão.

A Empresa investigada mantém, atualmente, próximo de cinco mil funcionários. Foi aplicado um questionário semi-estruturado contendo 18 questões abertas e fechadas durante o mês de agosto. Foram distribuídos questionários nas dez filiais mantidas pela empresa, em um total de 100 para cada unidade, portanto, mil questionários foram distribuídos e deste total, 583 foram devolvidos e considerados como válidos para a análise. Os questionários foram analisados pela percentagem simples e tratados no Sistema Office Excel.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A primeira questão aplicada junto aos funcionários refere-se à percepção do funcionário quando ao tratamento com respeito pelo encarregado do setor, independente dos seus cargos, os dados apontam que a maior parte dos entrevistados sempre ou quase sempre se sente respeitado pela chefia imediata, porém 16% dos entrevistados apontaram raramente ser respeitado e 1% nunca respeitado, contudo, estas duas últimas condições no total dos funcionários representa um número significativo.

A segunda questão trouxe a mesma condição do tratamento com respeito, porém com relação ao Gerente da Empresa, independente do cargo que ocupa, da mesma forma que o cenário anterior, os entrevistados consideram, em sua maior parte sempre ou quase sempre tratados com respeito pela gerência, 10% se sentem raramente ou nunca bem tratados.

A terceira pergunta questionou ao entrevistado acerca da condição de a empresa ser um bom local de trabalho, os dados demonstram que 78% dos entrevistados consideram a empresa como um bom local de trabalho, 15% apontaram que comumente se enquadra na condição anterior, somente 7% apontaram que raramente ou nunca é um bom local de trabalho.

A questão seguinte solicitou o posicionamento dos entrevistados quando à segurança em dizer o que pensam para seus encarregados e gerentes, os dados demonstram que 65% são seguros para dirigirem-se a superiores e expressarem-se,

25% eventualmente sentem a mesma segurança, 10% ou raramente ou nunca sentem esta segurança.

Na seqüência o entrevistado foi convidado a responder se encontra alguma dificuldade para exercer suas funções com excelência, 72% dos entrevistados não sentem dificuldade para o desempenho de suas funções 24% quase sempre estão nas mesmas condições, uma pequena parcela, 4% ou raramente ou nunca sentem dificuldades para exercerem as funções inerentes ao cargo que ocupa.

A questão seguinte, complementando a anterior, destaca as possíveis dificuldades encontradas pelos entrevistados no exercício de suas funções, sobressaindo o relacionamento com a gerência na ordem de 33%, seguidos de relacionamentos com o colega do setor e falta de treinamento, 20%; relacionamento com encarregado, 15%; e instrumento de trabalho com qualidade 12%, conforme se observa os problemas de relacionamento são as principais dificuldades encontradas entre os funcionários entrevistados.

A próxima questão abordou o entrevistado quando a prática de valores éticos pela empresa, a realidade refletiu que 70% dos entrevistados apontar que a empresa atua com valores éticos e 18% quase sempre atua nesta mesma condição, 12% dos entrevistados apontara que raramente ou nunca a empresa pratica valores éticos.

A questão que segue perguntou ao entrevistado se no setor em que atua há algum funcionário protegido pela gerência ou pelo encarregado, os dados dão conta que, segundo os entrevistados, 87% dos funcionários afirmaram que nunca há proteção de funcionários por parte da chefia, contudo, alguns dos entrevistados apontaram que em certas situações há esta ocorrência, conforme os dados expostos.

A questão seguinte perguntou ao entrevistado se encarregado ou gerência transmitem informações sobre fatos relevantes que acontecem na empresa ou ainda se ocorre reuniões periódicas, considerando todas as unidades da empresa em tela, 45% apontaram a dinamização da veiculação de informações ou a realização de reuniões de forma constante e 33% que esta condição quase sempre se efetiva, outros 22% apontara que raramente ou nunca tal condição é evidente.

A questão que segue solicitou ao entrevistado a se posicionar como se imaginaria daqui a dois anos, os posicionamentos foram variados seja em relação à

empresa seja fora dela, contudo, a maior parte dos entrevistados, 43% ainda não tem uma opinião quanto ao futuro.

A próxima questão solicitou ao entrevistado a posicionar-se quanto a indicar à empresa a amigos ou parentes para trabalhar; os dados levantados evidenciam que a maior parte dos entrevistados indicaria a empresa a amigos e parentes para trabalhar e 25% apontaram restrições, mas que quase sempre indicaria a empresa.

A questão seguinte questionou o entrevistado quanto à boa relação com colegas de trabalho, as informações dão conta de que a 81% dos entrevistados mantêm boa relação com os colegas de trabalho, 15% afirmar que mantêm uma boa relação quase sempre, e 4% ou esta condição é rara ou nunca é boa.

Na questão posterior foi perguntado ao entrevistado se ele tem alguma dificuldade em exercer sua função em virtude de falta de treinamento, constata-se das informações levantadas que a ausência de treinamento na maior parte das vezes não é empecilho para a execução das funções, em que somente 22% dos entrevistados ou afirmaram que esta condição sempre ou quase sempre acontece.

A questão seguinte solicitou ao entrevistado uma posição quanto ao se sentir desmotivado para o trabalho, os dados evidenciam que embora a maior parte dos entrevistados se sentirem motivados ou somente eventualmente isso acontece, uma pequena parcela se mostra desmotivado. Dentre os fatores de desmotivação sobressaíram: reconhecimento, treinamento, salários e tratamento de funcionários.

A próxima questão perguntou ao entrevistado se ele considera o seu encarregado como um exemplo de liderança a ser seguido, os números são equilibrados, no entanto 32% apontaram que raramente têm o encarregado como exemplo de liderança e 29% que nunca o teriam como este exemplo.

A questão seguinte enquadra-se na mesma perspectiva à anterior, tendo o gerente como exemplo de liderança, porém este cenário se mostrou distinto ao anterior, neste contexto a maior parte dos entrevistados, 33% apontaram que o gerente é um bom exemplo de liderança, seguido de 30% como eventualmente um bom exemplo.

A penúltima questão solicitou ao entrevistado em apontar se o encarregado/gerente é receptivo às sugestões de alteração no setor, os dados evidenciam que 65% dos entrevistados apontaram que seus superiores são receptivos a sugestões de alteração do setor, 20% eventualmente o são, contudo, 10% apontar que nunca são e 5% que raramente os gestores têm esse comportamento.



A última questão solicitou aos entrevistados a darem uma sugestão para tornar o ambiente de trabalho melhor, foram diversas as posições, contudo, a que mais sobressaiu foi à necessidade do reconhecimento do trabalho realizado pelos empregados, bem como a valorização do funcionário e a necessidade do aprimoramento da comunicação interna entre chefia/funcionário e funcionário/funcionário.

Conforme se pode compreender dos dados múltiplos expostos, as posições foram diversas, contudo, pode-se afirmar que o clima organizacional proporcionado pela gestão da instituição é relativamente bom, contudo necessita ser aprimorado. Pode-se constatar que há a satisfação de estar trabalhando na instituição, condição esta que pode refletir a sua receptividade com o tratamento oferecido pela empresa contudo, este fato pode estar relacionado, por exemplo, à necessidade de estar empregado, pois a atual conjuntura do mercado de trabalho, exige mudança no comportamento dos indivíduos.

O retrato de um bom Clima Organizacional é a fluência da comunicação existente no ambiente de trabalho, pois, conforme relata (Chiavenato 2002) a comunicação refere-se à:

[...] transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores.

Nesse sentido, numa organização, a comunicação interna é o fator estratégico para que a Empresa trabalhe com sua base no relacionamento e mantenha a sua produtividade em alta e reconhecida junto ao público-alvo, no entanto, esta comunicação somente será evidente e eficiente se houver colaboração e um Clima Organizacional salutar. Advém disso, a conseqüente motivação entre os colaboradores. Nesta perspectiva, a comunicação interna é um elemento profícuo para a dinâmica de uma instituição, em que se obterá resultados qualitativos e quantitativos.

Em relação à qualidade do clima de trabalho entre chefia e equipe, conforme dados do gráfico 12, 15 e 16, há na instituição um problema micro e macro ao que se refere à qualidade do Clima Organizacional. Pode-se afirmar que um clima Organizacional bom não acontece somente numa célula, isto é, dentro da equipe; se a equipe não está satisfeita com o interior de seu ambiente, também não está

contente com toda a estrutura da organização. Pois, conforme relata Obaldeston (1978, apud SBRAGIA, 1983), “[...] o Clima Organizacional nada mais é que um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído de percepções acerca de propriedades objetivas do ambiente.”

O aspecto do tipo de gestão praticada pela liderança na empresa pode comprometer a interação entre liderança e funcionários, obstruindo uma maior participação destes. Coloca (BASSINELLO 2006) ilustrando que dar autonomia propicia o despertar de talentos, habilidade e criatividade que estão dissimuladas. Dessa maneira, fazem o necessário que for coerente para a realização dos interesses dos clientes e grupos. Portanto, a redução do aspecto negativo é fundamental para que o clima da instituição investigada seja de qualidade.

Em relação à objetividade da veiculação de informações por parte da gestão da empresa, conforme sugestão apontada na última questão, pode-se mencionar que a realidade identificada pode gerar algumas situações que não surtem bom resultado para a instituição como, por exemplo: execução de serviços que deixam a desejar; descontentamento de superiores e clientes; desmotivação do funcionário, como consequência, o funcionário pode desenvolver em si próprio a consciência de ineficiência.

Pois, para (Kunsch Apud. CUSSOLIN, 2006,) “[...] a comunicação interna em uma organização deve ser o alicerce para que ela possa manter seu processo produtivo ou a execução de seus serviços eficiente satisfazendo, com isso, as necessidades do público-alvo.”

Acerca do reconhecimento pelos bons trabalhos realizados pelos funcionários e valorização, menciona Mattos (apud MAGRO E ALMEIDA, 2009) o reconhecimento da qualidade do funcionário é um fator determinante para a sua motivação, pois, trabalha sua auto estima, sendo esta uma das mais importantes necessidades humanas. E, dessa maneira, compreender as necessidades do funcionário é fundamental para otimizar o Clima Organizacional.

## **CONCLUSÃO**

Diante desta investigação, constatou-se uma realidade que, embora funcional, há discrepâncias que necessitam ser trabalhadas para que o Clima Organizacional da instituição seja aquilatado e, conseqüentemente, salutar para ambos os lados, instituição e recursos humanos. Nessa perspectiva, ficou patente que a pesquisa do Clima Organizacional é de extrema importância para se buscar a qualidade de vida no trabalho, como também, para o processo produtivo da empresa e para a satisfação dos clientes. Diante desse cenário, algumas hipóteses são possíveis a fim de alterar a realidade levantada pela pesquisa.

Desta forma, a proposta é a de que a empresa adote meios de incentivo e valorização do funcionário, criando políticas neste sentido, como, por exemplo, a oferta de prêmios por produtividade, cabendo a empresa, identificar os melhores meios de ofertar estes prêmios, bem como uma referência específica para que se inicie este processo de premiação.

A visão sistêmica como um fator de extrema relevância para se compreender o cotidiano de uma organização, uma vez que sua dinâmica privilegia a observação dos fatos como um todo, em detrimento da visão isolada.

De acordo com (Amorim apud. RODRIGUES, 2002), ao utilizar a visão sistêmica para a solução de um problema organizacional, considerando-o sua origem não de uma origem específica, mas sim de uma cadeia de fatores, o observador passa a buscar a solução utilizando muito mais do que a razão, mas também a sensibilidade e a emoção.

A utilização da visão sistêmica dentro de uma organização reduz o aspecto subjetivo e valoriza a integração entre as partes da empresa, valorizando, desta forma, o trabalho de equipe, integrando as partes que compõe a organização.

O funcionamento da visão sistêmica está relacionado ao grau de conhecimento que o administrador tem das partes integrantes da organização, pois ela somente será eficiente a partir deste conhecimento e da sua capacidade de integrá-las, permitindo, desta forma, ações mais efetivas para a otimização da organização.

Assim sendo, a proposta é de que a Empresa faça uma análise junto aos seus recursos humanos, a fim de avaliar a satisfação individual no cargo em que ocupam e na função que desempenham, bem como a competência singular de cada um, buscando enquadrar cada qual nas suas respectivas competências, buscando, com isso, aprimorar a motivação e produtividade de cada um.

Assim, compreende-se que, como força produtiva das empresas, os recursos humanos devem ser considerados como elemento principal da estrutura organizacional, desta forma, utilizá-los como instrumento na elaboração da estratégia competitiva podendo resultar em um grande diferencial, de modo que ao viabilizar um clima organizacional eficiente a empresa se torna mais produtiva a partir da motivação dos recursos humanos.

Nesta linha de raciocínio destaca Caldeira (apud. ALMEIDA. In MATTOS, 2008),

[...] os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós - industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.

Desta forma, está individual que o sucesso de um empreendimento, não se apóia somente em elementos comuns ao funcionamento de uma empresa, como a tecnologia, contabilidade, matéria-prima dentre outras, mas sim, em outros elementos que vão permitir que a mesma se torne distinta, sendo um destes elementos o clima organizacional de modo que os que com ela contribuem, os recursos humanos, se sintam motivados a produzirem eficientemente.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que a proposta deste trabalho foi de avaliar e descrever o Clima Organizacional de uma grande empresa do varejo que atual no segmento de hipermercados e que mantém dez filiais. Para isso foi necessário a aplicação de um questionário junto aos funcionários da empresa, visando o levantamento de dados para esta perspectiva. Após o recolhimento dos questionários e posterior tratamento de dados, foi constatado o seguinte cenário: ausência de incentivo, reconhecimento e valorização por parte da Administração; qualidade do clima em equipe e da empresa é razoável; comunicação precária ao que se refere a superiores e em equipe, principalmente em termos de aceitabilidade de sugestões.

Diante deste quadro, fundamental se fez abordar a teoria da Administração acerca de Clima Organizacional, bem como sobre sua relevância para uma Empresa a fim de que seu cotidiano seja proficiente constantemente. Considerando a perspectiva de que Clima Organizacional, em termos gerais, pode ser definido

como uma percepção das propriedades de que os funcionários têm da empresa e que vão influenciar na satisfação ou não na execução do trabalho.

Não obstante, alguns aspectos positivos, como estarem satisfeitos com a empresa, com o salário, não obstrui a realidade do clima organizacional encontrado, uma vez que estes aspectos podem ser expressão de necessidade de sobrevivência, necessidade de estarem empregados. Analisar as necessidades e fraquezas da empresa através do plano estratégico utilizando análise swot e formação continuada.

Considerando o tratamento de dados, foram expostas as possíveis hipótese de solução a serem aplicadas à realidade da empresa. Todas elas foram direcionadas no trato dos recursos humanos da empresa, visando o despertar do processo motivacional, proporcionando, com isso um Clima Organizacional mais salutar e estimulante ao desenvolvimento do funcionário, consequentemente para a produtividade da empresa, constituindo o clima organizacional como uma ferramenta estratégica para que a empresa se torne mais competitiva no segmento.

É importante destacar que os dados do estudo ora realizado não se trata, de dados conclusivos, necessitando de novas investigações em outros contextos, a fim de corroborar que realidade idêntica a encontrada no lócus investigado. Contudo, espera-se que este trabalho possa ter-se constituído uma fonte essencial de informações para a área de recursos humanos, servindo como um subsídio relevante acerca da importância do Clima Organizacional para o sucesso da empresa no mercado.

## **REFERÊNCIAS**

BASSINELO, Maria Lúcia. **Motivação: Análise no contexto de uma Instituição Financeira.** Monografia entregue junto à FAFIJA. Jacarezinho: FAFIJA, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CUSSOLIN, Nádia Jaqueline. **Comunicação Interna: análise na Prefeitura Municipal de Jacarezinho.** Monografia entregue junto à FAFIJA. Jacarezinho. FAFIJA, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGRO, Maíra; ALMEIDA, Gustavo. **Seja um realizador.** Isto é. São Paulo. N. 2049, p. 56. Feve. 2009.

MOURA, Paulo. C. **Cultura e clima organizacional.** São Paulo: Globo, 2009.

MURREL, Hywel, **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e análise no nível gerencial.** Jornal de Medicina Ocupacional: Jun/2002,

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre o Clima Organizacional em Instituição de Pesquisa.** Revista de Administração. V. 18. Abril/junho/1983

MATTOS, Katty Maria da Costa, **Micro determinantes de qualidade relação entre gestão da qualidade e recursos humanos na indústria.** 2008. Disponível em:<[http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/gql31\\_microdeterminantes\\_de\\_qualidade\\_RH.htm](http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/gql31_microdeterminantes_de_qualidade_RH.htm)>: Acesso em: 20 set. 2014.

