

Clima Organizacional

Organizational Climate

Rose Nayra dos Santos¹
Vanessa de Oliveira Silva²
Marcos Cesar Bottaro³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

O Clima Organizacional pode ser definido como um conjunto de percepções, conceitos e sentimentos compartilhados dentro da organização. A Gestão do Clima Organizacional é atribuída ao setor de Recursos Humanos, que tem como missão estabelecer um bom Clima. Além de tornar a mão de obra satisfeita e realizada, uma das tarefas da Administração de Recursos Humanos é diagnosticar periodicamente este Clima, a fim de constituir um quadro de colaboradores motivados, estimulando-os para que os objetivos da empresa sejam plenamente alcançados. Este estudo teve como base a pesquisa bibliográfica, que proporcionou um amplo conhecimento sobre os princípios de gestão empresarial da Nestlé.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Organização; Administração de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The organizational climate can be defined as a set of perceptions, concepts and feelings shared within the organization. Organizational Climate Management is assigned to the Human Resources department, whose mission is to establish a good climate, and make satisfied workforce and held one of the management tasks of Human Resources, which still has a duty periodically diagnose this climate, in order to provide a framework of motivated employees, encouraging them to business objectives are fully achieved. This study was based on the literature, which provided a broad understanding of the principles of business management of Nestlé.

Keywords: Organizational Climate; Organization, Human Resource Management.

Introdução

O presente artigo identifica conceitos sobre o Clima Organizacional e seus reflexos no ambiente de trabalho, através de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, a fim de conhecer seus princípios de gestão na empresa Nestlé.

¹ Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium Unisalesiano Campus de Araçatuba.

² Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium Unisalesiano Campus de Araçatuba.

³ Administrador, Especialização em Financeira e Auditoria; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - Unisalesiano Campus de Araçatuba.

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico

Durante a elaboração do trabalho definiu-se como objetivo geral compreender quais são os fatores que afetam diretamente o Clima Organizacional. O objetivo específico foi o de analisar e diagnosticar quais fatores são positivos e negativos na visão do colaborador no ambiente interno.

A gestão do Clima é atribuída ao setor de Recursos Humanos, que tem como missão tornar o ambiente de trabalho agradável e harmonioso, buscando informações sobre como deve ser a gestão do Clima Organizacional, estimulando a participação de todos os colaboradores na busca de resultados satisfatórios.

Através de pesquisas realizadas quer-se tornar possível a identificação e resposta da pergunta problema: O Clima Organizacional interfere na motivação e comprometimento dos colaboradores da empresa?

Como pressuposto teórico, apresentou-se que o Clima Organizacional tem forte influência na motivação e comprometimento dos colaboradores, na qualidade e no desenvolvimento da organização. Vê-se a importância de um ambiente favorável e que possa proporcionar satisfação, pois o capital humano é a fonte de criação e inovação dentro da organização da empresa Nestlé. O Clima Organizacional pode fazer com que o sucesso seja conquistado e, por isso, os estudos do Clima Organizacional são importantes, podendo identificar as áreas que precisam ser mudadas, tornando-as melhores.

Entende-se que o colaborador motivado e satisfeito aumenta a produtividade da empresa, evitando ações de retrabalho.

Conceitos de Clima Organizacional

O Clima Organizacional pode ser definido como um conjunto de percepções, conceitos e sentimentos em relação às diversas variáveis que compõem a organização como salários, instalações físicas, comportamento dos gestores, entre outras que as pessoas compartilham e que afetam, de maneira positiva ou negativa, o modo como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho (MENEZES & GOMES, 2010).

O Clima Organizacional é um dos maiores medos de centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas nas organizações (LUZ, 2012).

Assim sendo, um diagnóstico do Clima Organizacional pode auxiliar os

gestores a perceber até que ponto suas práticas de gestão estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas ao trabalho.

A palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos, induz, incentiva, estimula e provoca algum tipo de ação ou comportamento humano, porém, quando se focaliza no trabalho realizado e reconhece que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos torna-se importante para o entendimento das razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas. (VILLARDI & FERRAZ & DUBEUX, 2011).

Conforme Gutierrez (1988, *apud* VILLARDI & FERRAZ & DUBEUX, 2011, p.310),

[...] quando o clima organizacional estiver propício à satisfação das necessidades de seus membros, a eficiência da organização pode ser aumentada. Desta forma, apontou para a forte ligação entre o clima organizacional e a motivação dos seus membros, assim como para a necessidade de considerar as subculturas que integram a cultura organizacional. Assim, necessidades e motivos individuais formam o ambiente de trabalho (clima) e compõem sua cultura organizacional.

As pesquisas sobre o Clima Organizacional, por parte das empresas, devem avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores.

O desenvolvimento do Clima Organizacional

No desenvolvimento histórico do Clima Organizacional, constata-se a existência de uma preocupação com trabalhadores em diferentes aspectos dentro da organização. O Clima Organizacional refere-se a um dos mais relevantes elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de uma organização, que repassa por três momentos de investigação do construto, conforme MENEZES & GOMES, (2010 *apud* LUZ, 2012),

- a) Clima e Cultura, vistos como construtos similares e indissociáveis;
- b) Cultura e Clima, tidos como construtos que se sobrepõem. Ou seja, o sistema de símbolos e significados compartilhados pelos membros organizacionais abrangeria as diferentes dimensões do clima organizacional;

c) Clima e Cultura organizacionais como construtos distintos.

O uso da pesquisa de Clima Organizacional tem a capacidade de avaliar as características e percepções dos colaboradores, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras. No entanto, o Clima Organizacional pode ser visto como um processo psicológico determinado pela situação, sendo as variáveis constituintes consideradas tanto como fatores causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do trabalhador (LUZ, 2012).

Segundo Woodman & King (1978, *apud* DUTRA *et al.*, 2009, p.61),

Afirmam que o Clima Organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

A análise do Clima Organizacional estimula a compreensão do comportamento que as pessoas desenvolvem no ambiente de trabalho. Sendo assim, é possível notar diferenças quando se trata de pessoas, pois cada indivíduo tem características próprias.

Tipos de Clima Organizacional

O Clima de uma empresa depende de algumas variáveis que o torna bom ou ruim, ou seja, é bom quando atitudes positivas predominam, como alegria, entusiasmo, comprometimento e motivação por parte dos colaboradores. Porém, é ruim quando fatores como conflitos, discórdias, desunião, rivalidade se manifestam de maneira intensa prejudicando os objetivos da organização (LUZ, 2012).

Conforme Luz (2012), nas empresas onde predomina o Clima ruim, o *turnover* costuma ser alto. Alguns colaboradores chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não sendo citadas em seus currículos, com receio de ficarem queimados no mercado de trabalho, despertando sentimento de vergonha e desaprovação dos colaboradores.

As expressões utilizadas para a denominação do Clima Organizacional são: Clima Realizador, Clima de Harmonia, Clima Construtivo, Clima Sadio, Clima Tenso,

Clima de Confiança, entre outros. De acordo com Luz (2012, p.12), *Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.*

Além da denominação, deve-se saber mais sobre os tipos de Clima Organizacional. Sendo assim, é possível diagnosticar se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação às organizações e às pessoas que nela trabalham.

Gestão do Clima Organizacional

Gestão do Clima Organizacional é, sem dúvida, uma grande contribuição ao debate contemporâneo no mundo empresarial (LUZ, 2012, p. 12). No entanto, motivar é uma das tarefas da Administração de Recursos Humanos, pois ela tem o dever de diagnosticar o Clima periodicamente, proporcionando um quadro de pessoas motivadas, integradas e produtivas, estimulando-as para realização dos objetivos da organização.

Competências na avaliação do Clima Organizacional

Existem duas formas de avaliação do Clima Organizacional, sendo elas, segundo Luz (2012), avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional.

Avaliação Setorial - É aquele gestor que tem a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos e motivados para o desempenho de suas atividades. A responsabilidade de avaliar o Clima em cada ambiente é de todo aquele que dispõe das funções de chefia, então é necessário que se tenha conhecimento suficiente do ambiente de trabalho, grau de confiança, harmonia entre todos colaboradores da sua equipe. Quanto a Avaliação do Clima, compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico.

Segundo Motta (2007, *apud* PIMENTA & AOUAR & OLIVEIRA, 2012, p.27), *uma vez que se cria a sensação de espaço próprio, a liderança tem a capacidade de estimular a auto realização nos liderados. A eficácia gerencial tem forte relação com a liderança na organização.*

Avaliação Corporativa ou institucional - Compete ao setor de RH avaliar, pois sua missão é assegurar que a empresa tenha um excelente ambiente de trabalho e que os colaboradores se sintam satisfeitos e realizados.

Para finalizar, conforme o pensamento de Luz (2012), a pesquisa de Clima Organizacional deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos, pois os prazos maiores podem trazer resultados indesejados para a empresa.

Estratégia de avaliação do Clima Organizacional

A pesquisa de levantamento é a estratégia utilizada para estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária.

O pesquisador Luz (2012) observa diversos destaques sobre como avaliar o Clima Organizacional:

- a) O contato direto dos gestores com os seus subordinados: Uma forma de avaliação do Clima através de reuniões.
- b) Entrevista de desligamento: Essa estratégia é muito utilizada e de grande importância para o monitoramento do Clima.
- c) Entrevista do Serviço Social com os colaboradores: Os assistentes sociais são especializados para o contato com os colaboradores e não só atendem às suas demandas pessoais, mas também identificam vários problemas no ambiente de trabalho.
- d) Ombudsman: Essa ferramenta é relativamente nova nas organizações brasileiras. Trata-se de uma ouvidoria que tem competência e credibilidade para identificar reclamações de cliente, fornecedores, comunidade e também dos próprios colaboradores.
- e) Programa de sugestões: Muitas empresas adotam essa estratégia com objetivo de colher ideias e sugestões para melhoria dos processos, produtos e serviços. Esse programa também contribui para avaliação do Clima, quando abrem espaço para sugestões para que possa aprimorar as condições de trabalho.
- f) Sistema de atendimento às queixas reclamações: Caso o colaborador tenha conflitos com seu chefe, pode tentar resolver falando com seu superior direto, ou seja, o chefe do seu chefe. O colaborador pode escolher com quem quer reclamar, inclusive com um diretor.
- g) Reuniões da equipe de Relações Trabalhista com os funcionários: Esses profissionais têm como missão proporcionar às empresas um relacionamento harmonioso entre colaboradores e sindicatos. Uma das

estratégias adotadas é monitorar o Clima Organizacional, realizando reuniões frequentemente a fim de ouvir os empregados das diferentes áreas da empresa.

h) Linha direta com o presidente: É o contato direto mantido pelo presidente ou diretor de RH, para detectar quaisquer reclamações ou sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.

i) Café da manhã com presidente / diretores / gerentes: Essas ocasiões ocorrem quando determinados problemas ficam escondidos dos olhos da administração.

j) Pesquisa de Clima Organizacional: De todas as estratégias para avaliação do Clima, essa é a mais complexa, onde permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação dos seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. Esta pesquisa também é conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes, é um trabalho rigoroso onde busca detectar problemas entre empresa x empregado, a fim de solucioná-los.

Ainda de acordo com Luz (2012, p.38),

[...] a pesquisa de Clima identifica tanto problemas reais, no campo das relações de trabalho, como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinada política pessoal.

As estratégias de avaliação do Clima Organizacional são as técnicas utilizadas para analisar o ambiente interno, trazendo resultados agradáveis para a empresa.

Técnicas de Pesquisa de Clima Organizacional

As técnicas de pesquisas são realizadas para identificar os pontos fortes e fracos da empresa e, em seguida, trabalhar na busca de melhorias. Estabelecendo um novo canal de comunicação entre colaborador e empresa, torna-se mais simples o diagnóstico do Clima Organizacional (LUZ, 2012).

Durante a pesquisa, alguns pontos são analisados como: adaptação, horários, quantidade de trabalho, estilos de relacionamentos com outros departamentos da empresa, entre outros. Também é feito um levantamento de

dados socioeconômicos, como renda familiar, compromisso financeiro, estilo de habitação, além de outras informações relevantes para uma análise mais eficaz aos objetivos que se quer.

Segundo Luz (2012), existem três métodos utilizados para pesquisa. São eles:

- a) Entrevista: É executada de forma rápida, porém mais difícil de ser mensurada.
- b) Dinâmica de grupos: É composta por grupos entre 10 a 25 pessoas e demora de dois a três meses para a conclusão do trabalho.
- c) Aplicação de questionários: Este é o método mais utilizado, pois não é necessário identificação e os temas são pré-definidos.

A pesquisa é um passo inicial para que seja realizado um diagnóstico institucional, ela é um instrumento importante servindo de subsídio para aprimorar o ambiente de trabalho (LUZ, 2012).

O Clima Organizacional e seu impacto sobre a qualidade dos serviços

De acordo com Dutra *et al.* (2009), a carreira de um trabalhador envolve uma sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira como os indivíduos interagem com outras pessoas da sociedade. Na constatação de tal interação, nota-se que as organizações são responsáveis por oferecer suporte e condições concretas de desenvolvimento. Já às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.

Conforme Schein (1978, *apud* DUTRA *et al.*, 2009, p. 57),

Embora as organizações dependam do desempenho do seu pessoal e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações, hoje, trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que às possibilidades atreladas ao empregador.

Apesar da necessidade de se ter um emprego, as pessoas só se sentem seguras devido as suas qualificações pessoais. Segundo Dedobbeleer e Beland (2006, *apud* DUTRA *et al.* 2009, p.61), *apesar da comprovada relação entre o clima organizacional e os resultados do negócio, o conceito de clima é um fenômeno complexo e em níveis múltiplos. A pesquisa de clima organizacional é teórica e*

conceitual.

De acordo com Motta (2007, *apud* PIMENTA & AOUAR & OLIVEIRA, 2012, p.29),

Padrões de Desempenho que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que a entidade estabelece objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com os mesmos.

Contudo, além do apoio mútuo ou das condições para a plena realização de suas atividades, a liderança no instituto de pesquisa tecnológica demonstrou ser forte influenciador do Clima Organizacional. Os resultados permitem afirmar que a liderança aparece como um ponto fraco. Não obstante os líderes terem um bom relacionamento com os subordinados, ao se tratar de padrões de desempenho, conformidade com as normas e responsabilidade, a pesquisa indicou que os líderes não praticam o que dizem.

As empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são cuidadosas em relação aos seus serviços, sejam eles prestados internamente quanto diretamente aos seus consumidores finais. Investir na gestão do Clima Organizacional é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços.

Participação dos colaboradores na busca de resultados satisfatórios

O Clima reflete o estado de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores. Sendo assim, as grandes empresas brasileiras recorrem a profissionais especializados, pois quando o clima é de harmonia e satisfação, os empresários, colaboradores e consumidores conseguem ampliar seus lucros (LUZ, 2012).

Através das reivindicações dos colaboradores é possível integrá-los ao negócio, exercitando a democracia nas empresas. Sendo assim, a elaboração de projetos que se aproximam de pessoas e façam todos se sentirem úteis.

Administração de pessoal procura conciliar os interesse complementares da empresa (eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio) com os interesses individuais (realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação, bem-estar pessoal (LUZ, 2012, p.23).

Para que o colaborador preste um bom serviço, sua performance não depende só de saber fazer. O essencial é que ele queira fazer um bom trabalho ou seja, muitas vezes o trabalho não é bem realizado devido à falta de vontade de quem o está executando. O querer fazer depende da satisfação das pessoas, conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho, é fundamental para a melhoria do ambiente de trabalho e qualidade dos serviços.

Gestão do Clima Organizacional na Nestlé

As pesquisas bibliográficas e estudo de caso do trabalho em questão foram baseados em diversos autores e também no manual sobre os Princípios Nestlé de Gestão Empresarial (2010), formulado pela empresa não só para orientar estes princípios, mas políticas, procedimentos ou diretrizes do grupo Nestlé, relacionados aos documentos que formularam o Código de Conduta Empresarial e os Princípios Nestlé de Gestão e Liderança da empresa, orientando seus colaboradores para que atuem conforme os valores e a missão da companhia. Porém, o mesmo manual deixa expresso o compromisso de seleção, treinamento e desenvolvimento permanente de seus profissionais.

Sendo assim, a organização crê que para obter bons resultados é necessário um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Para isso a empresa dispõe de uma área chamada Relações Humanas no Trabalho, que abrange serviço social, médico, clima organizacional e programa de qualidade de vida. Essas ações estão focadas para proporcionar o bem estar e a melhoria humana, elevando o grau de satisfação de seus colaboradores tornando-os cada vez mais comprometidos e motivados.

Essas políticas da área de Recursos Humanos favorecem para um bom desempenho nos variados setores, contribuindo para a busca resultados cada vez mais importantes, tanto para organização quanto para os clientes.

A história da Nestlé começa na Suíça, em 1867, quando Henri Nestlé lançou a primeira Farinha Láctea Nestlé, um alimento nutritivo, especial para as crianças, à base de cereais e leite. Em 1905 uniu-se à Angelo-Swiss Condensed Milk co., que desde 1866 era importante fabricante de leite condensado. A partir daí, a fabricação da Farinha Láctea Nestlé e do leite condensado e outros produtos

passaram a fazer parte do grupo Nestlé.

O objetivo da pesquisa foi destacar o modelo de gestão aplicado na empresa que trouxe como resultado a satisfação entre seus colaboradores. Houve ainda a identificação de que o clima organizacional dentro da empresa Nestlé vem sendo desenvolvido a fim de motivar e satisfazer seus colaboradores, tornando-os comprometidos.

A Nestlé já possui diversos programas de saúde e quer obter mais conhecimentos sobre cada um deles. Para isso, procurou uma empresa de gestão que visualizasse os resultados de todos os benefícios oferecidos, possibilitando entender melhor o perfil epidemiológico da organização e através disso, desenvolver um gerenciamento mais amplo da saúde de todos, oferecendo programas de melhoria da saúde, assistência médica e farmacêutica.

Conclusão

No desenvolvimento deste artigo foi possível concluir que o Clima Organizacional é fundamental nas organizações, pois é através dele que os resultados são alcançados. Respondeu-se a pergunta problema com informações obtidas a partir de uma extensa pesquisa bibliográfica que possibilitou uma análise completa de dados sobre o Clima Organizacional da Nestlé.

Viu-se que a gestão da Nestlé acredita na obtenção de bons resultados, desde que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. Para isso, são disponibilizados alguns benefícios como programas de saúde, atividades físicas, formação e funcionamento de grêmios recreativos, entre outros.

Observou-se que o pressuposto teórico de que as políticas de valorização e confirmação dos colaboradores elevam o grau de motivação e comprometimento, favorecendo um bom desenvolvimento em diversos setores, contribuindo para resultados cada vez mais satisfatórios da empresa, foi confirmado.

Tanto o Objetivo Geral quanto Específico foram alcançados, por meio da pesquisa bibliográfica e estudo de caso, que mostrou resultados que classificaram a empresa Nestlé como uma organização de boa qualidade para se trabalhar, proporcionando um clima favorável e sendo visto como ponto positivo entre os seus colaboradores e gestores.

Por fim, em uma análise geral, verificou-se que a empresa tem uma boa gestão, elegendo como prioridade a política de Recursos Humanos, com plenos poderes para interferir diretamente no bom desempenho dentro da organização. Nas observações sobre Clima Organizacional, os estudos possibilitaram a visão de situações críticas, identificando pontos positivos e negativos no ambiente interno.

Referências Bibliográficas

BULCKE, Paul. *Princípios Nestlé de Gestão Empresarial* Disponível em: <http://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles__brazilianportuguese.pdf> Nestlé 2010. Acesso em: 29 ago. 2016.

CATHO. *Case: Nestlé e Funcional em benefício dos profissionais*. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestão-rh/case-nestle-e-funcional-em-beneficio-dos-profissionais>> Acesso em: 27 abr. 2016.

DUTRA, Joel. *et al. Revista Brasileira de Orientação Profissional*. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. 6. Reimpressão. Rio de Janeiro: QualityPhone, 2012.

MARQUES, Bárbara. *et al. Teoria Organizacional Nestlé*. Disponível em: <<http://www.nestle11.blogspot.com.br/2009/12/teoria-organizacional-da-nestle.html>> Nestlé, 2010. Acesso em: 26 abr. 2016.

MENEZES, Igor.; GOMES, Ana Cristina. *Psicologia em Revista*. Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010.

PIMENTA, Raniery Christiano.; AOUAR, Walid.; OLIVEIRA, José. *Clima Organizacional em Instituto de Pesquisa Tecnológica*. n. 2, p. 23 – 38, abr/set 2012.

VILLARDI, Beatriz.; FERRAZ, Viviane.; DUBEUX, Veranise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, p. 303 – 329, mar/abr. 2011.