

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



VERAILDE DA PAIXÃO ARAÚJO

CLIMA ORGANIZACIONAL:
um fator motivacional nas empresas

Aracaju-SE
2009

VERAILDE DA PAIXÃO ARAÚJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
um fator motivacional nas empresas**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista
em Gestão Estratégica de Pessoas.**

**Aracaju-SE
2009**

VERAILDE DA PAIXÃO ARAÚJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
um fator motivacional nas empresas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão- NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Analice Nóbrega Oliveira Bento

Coordenador do Curso

Verailde da Paixão Araújo
Aluna

Aprovado (a) com a média: _____

Aracaju, ____ de _____ 2009.

RESUMO

Com a globalização é observado que o mundo está passando por constantes mudanças em ritmo muito acelerado, pois a cada dia novos fatos surgem nas diversas áreas do conhecimento, chegando a causar revoluções nos seres humanos, com isso afetando seus valores e, conseqüentemente, suas atitudes em relação ao trabalho. Partindo desse pressuposto o artigo tem por objetivo analisar o clima organizacional como sendo um fator motivacional nas organizações. Para tanto, utilizou-se de uma pesquisa explicativa e bibliográfica. Durante a pesquisa foi possível perceber que o clima está diretamente ligado à motivação e sendo assim é preciso valorizar e investir nos colaboradores tratando-os com equidade e respeito ao seu trabalho e seu bem-estar, uma vez que o fator humano é o “elemento” mais importante e decisivo para existência e permanência de uma organização na sociedade e no mercado.

Palavras-Chaves: Clima. Motivação. Satisfação.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 CLIMA ORGANIZACIONAL | 7 |
| 2.1 Variáveis que influenciam o clima organizacional | 8 |
| 2.1.1 Liderança ou Supervisão | 8 |
| 2.1.2 Participação nas tomadas de decisões | 9 |
| 2.1.3 Conteúdo do trabalho exercido por cada um dentro da empresa | 9 |
| 2.1.4 Objetivos Organizacionais..... | 10 |
| 2.1.5 Integração Social..... | 10 |
| 2.1.6 Condições de Trabalho | 11 |
| 2.1.7 Imagem da Empresa | 12 |
| 2.2 Cultura X Clima Organizacional | 12 |
| | |
| 3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO | 14 |
| 3.1 Satisfação como um reflexo positivo da motivação..... | 15 |
| | |
| 4 COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO | 17 |
| 4.1 Comunicação Interpessoal e a Motivação | 18 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 19 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 20 |
| | |
| ABSTRACT..... | 22 |

1 INTRODUÇÃO

Na busca para entender como a motivação interfere no clima organizacional e afeta o desempenho e as relações interpessoais dos colaboradores da empresa, observou-se que o mundo globalizado está passando por constantes mudanças em ritmo muito acelerado, pois a cada dia novos fatos surgem nas diversas áreas do conhecimento científico, chegando a causar revoluções nos seres humanos. Com isso afetando seus valores e, conseqüentemente, suas atitudes em relação ao trabalho.

Diante desse fato cria-se a necessidade de se compreender como as empresas estão vivenciando estas mudanças e como estão se preparando para enfrentá-las, através de um estudo do clima organizacional, procurando relacionar esta variável com a teoria motivacional.

O presente trabalho é composto de uma pesquisa explicativa, uma vez que buscou mostrar quais fatores influenciam o clima nas organizações, acompanhada de uma pesquisa bibliográfica, já que se baseou nas teorias de autores da área de Recursos Humanos, bem como outros documentos como revistas, jornais, redes eletrônicas os quais ajudaram a encontrar respostas para entender melhor a questão abordada.

A fim de se alcançar afirmações válidas para o estudo tornam-se necessário definir o método de abordagem que foi utilizado durante a pesquisa. Dessa forma Santos (2003, p.176) define que “Os métodos de abordagem se referem ao modo como são desenvolvidos os procedimentos no estudo dos fenômenos para chegar à verdade.” Sendo assim, o método que serviu de norte para este estudo foi o dedutivo, uma vez que foi observado e/ou criado questões norteadoras com relação ao clima organizacional, onde é possível fazer afirmações com relação ao mesmo juntamente com a teoria geral do assunto em questão.

Fez parte, também um universo de pesquisa, onde Oliveira (1997, p.10) afirma que “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum.”

O universo da pesquisa são as empresas de um modo geral. A escolha se dar pelo fato de querer se saber até que ponto o clima afeta as relações interpessoais nas organizações.

O estudo foi feito com base em teorias defendidas por autores da área de Recursos Humanos como Idalberto Chiavenato, Ricardo Soto, Roberto Kanaane entre outros, abordando variáveis que definiram o propósito desse estudo. Dentre as variáveis que foram trabalhadas, citar-se clima organizacional, a teoria motivacional e sua relação com a satisfação, os conflitos existentes no ambiente de trabalho e as variáveis que influenciam o clima organizacional.

Considerando-se o contexto atual da gestão de pessoas, percebe-se que o gerente é uma peça fundamental no gerenciamento das pessoas, e conseqüentemente possibilita o conhecimento e a intervenção no clima organizacional.

Para tanto, o enfoque na gestão de pessoas foi uma ferramenta utilizada para avaliar o grau de satisfação entre os empregados em seu ambiente de trabalho, juntamente com a teoria motivacional, já que a questão do clima estar diretamente ligada com esta teoria.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O presente capítulo tem por objetivo abordar a discussão teórica acerca do clima organizacional e ao mesmo tempo está registrando sua estreita relação com a teoria motivacional. Para tanto, utilizou-se obras de autores como Idalberto Chiavenato, Eduardo Soto, Ricardo Luz, Roberto Kanaane, dentre outros, no sentido de dar um caráter científico ao artigo e para esse processo serão analisadas algumas categorias como: definição do clima organizacional, as variáveis que influenciam o clima organizacional, conceito de motivação, conflitos organizacionais, comportamento organizacional, dentre outras variáveis que estarão inseridas naquelas abordadas acima.

Para o autor Gil (2001, p. 201) “O comportamento humano é muito complexo e as pessoas são capazes, muitas vezes, de dissimular seus sentimentos por meio da expressão corporal. No entanto, a análise de expressão corporal cuidadosamente aplicada pode ser bastante útil.”

O clima organizacional é representado pela influência exercida por aqueles que ocupam cargos mais elevados dentro da empresa, e essa influência se dá pela maneira de falar, o tom de voz, expressão corporal e facial. Sendo assim, para os subordinados o comportamento dos seus superiores pode tornar o clima mais ou menos favorável. Quando os gerentes conseguem tornar o clima propício, conseqüentemente, os subordinados terão uma melhor impressão dos mesmos.

De acordo com Chiavenato (2002, p.123), clima organizacional “Pode ser definido como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.”

Entende-se, então, por clima organizacional as impressões gerais ou percepções que os empregados têm em relação ao ambiente de trabalho, como também a atribuição que se dar à situação vivida no dia-a-dia, ao envolvimento das pessoas internamente, podendo variar de indivíduo para indivíduo. Sendo que cada um sente conforme as atitudes manifestadas pelas pessoas de seu convívio.

É o clima que ajuda a aproximar os membros da empresa, e ao mesmo tempo cria um ambiente harmonioso tornando a equipe mais unida, o que irá propiciar um aumento na produtividade de cada um e o trabalho vai fluir melhor.

Kanaane (1999, p. 40) afirma que:

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivacionais para a

realização dos objetivos da organização simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

De acordo com a idéia do autor, pode-se perceber que um bom clima pode gerar relações de sucessos dentro da empresa, basta que tanto o empregador como o empregado consiga atingir os seus objetivos, sejam eles profissionais ou individuais.

O segredo para se atingir um bom clima dentro da organização está inserido no contexto da motivação, acompanhada da satisfação não só do empregado, como também, do empregador.

É bom ressaltar que o clima organizacional é o próprio ambiente interno existente entre os membros da organização. E este está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, e outros, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como greves, piquetes e etc).

É possível dizer, então, que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

2.1 Variáveis que influenciam o clima organizacional

Na concepção de Luz (1995, p.45), “O clima organizacional está relacionado com uma série de fatores ou variáveis preponderantes como a própria empresa, salários, chefias, locais de trabalho.”

Sendo assim se faz necessário que se apresente algumas variáveis que quando não são bem trabalhadas no ambiente interno acabam afetando o clima da empresa.

2.1.1 Liderança ou Supervisão

De acordo com Limongi; Arellano (2002, p.259), liderança é:

Um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. [...] Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

De acordo com a teoria defendida pelos autores percebe-se que qualquer um dos colaboradores pode ser um líder, desde que ele tenha a capacidade de influenciar as outras pessoas. Porém, esta influência não significa autoridade em excesso, e sim capacidade de tornar sua equipe mais estruturada e socializada.

O estilo de liderança é fundamental para o clima organizacional, uma vez que os chefes precisam ser treinados sobre os conhecimentos do comportamento humano, para que possam desenvolver com seus subordinados, relações mais maduras e saudáveis.

Deve-se cultivar nas empresas a política do bom relacionamento, porque esta é a base para um trabalho feliz. A partir daí, pode-se dizer que o ser humano deve ser tratado como tal, e não como “mero funcionário”. Hoje o ponto de partida é ajudar o outro a se desenvolver, a crescer, principalmente quem exerce a função de líder.

As atitudes das chefias refletem e influenciam muito no moral dos subordinados. Estes necessitam de chefes mais amadurecidos e compreensivos, o que caracteriza uma peça-chave para o sucesso do clima organizacional.

2.1.2 Participação nas tomadas de decisões

É importante a participação dos funcionários no processo de tomadas de decisões e sugestões de melhoria do trabalho, bem como, a colocação de queixas e reclamações por parte destes. As pessoas também querem ter participação nas atividades de treinamento e desenvolvimento, na liberdade de falar, sugerir, criticar e trocar opinião.

As pessoas sentem-se auto-realizadas e valorizadas quando são convidadas a dar opinião e sugestão, o que contribui tanto para o aprofundamento do trabalho como para a criação de um ótimo clima organizacional.

2.1.3 Conteúdo do trabalho exercido por cada um dentro da empresa

A maneira como o trabalho é feito e a qualidade a ser realizada exerce grande influência sobre a motivação e a satisfação na vida profissional. Trabalhos de tarefas repetitivas tornam-se enfadonhos, excesso de trabalho gera cansaço, fadiga, estresse e a falta de trabalho geram nas pessoas sensação de inutilidade. Esses fatores podem causar distúrbios psíquicos que geram nos trabalhadores sintomas ou doenças como dor de

cabeça, crises de asma, insônia, fadiga, hipertensão arterial, depressão, ansiedade, frustração, etc.

Outro grande problema é o desajuste funcional sem a mínima vocação ou gosto pelo que fazem. Elas não demonstram interesse ou a menor aptidão física e/ou mental para o trabalho.

A Administração de Recursos Humanos interviria nesses casos com medidas como redistribuição de tarefas, trabalhos em equipe, transferência, enriquecimento de cargos, oportunidades para aprimorar o próprio trabalho e treinamento, entre outros.

2.1.4 Objetivos Organizacionais

Estimula um ótimo clima organizacional a clareza com que os objetivos e planos de ação organizacionais são comunicados aos empregados. As pessoas precisam conhecer tanto a importância como os objetivos de sua função, bem como os objetivos departamentais e organizacionais.

Os funcionários das empresas são pessoas e gostam de lutar por algo maior, de sentir-se produtivos. Gostam de saber que seus esforços tiveram resultados e que todos estão juntos lutando por um objetivo.

2.1.5 Integração Social

Atualmente, sabe-se que é fundamental o colaborador ser uma pessoa que conheça em detalhes o trabalho da empresa, os produtos que ela oferece, a filosofia adotada para se trabalhar, suas estratégias empresariais e a importância do colega na empresa para juntos produzirem melhor. É fundamental que ele esteja integrado à empresa como um todo. Só assim ele poderá ajudar no crescimento da empresa, dando opinião, criticando e propondo soluções para alguns problemas internos.

Na concepção de Chiavenato (1999, p.138), socialização ou integração social é, “A maneira como a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização.”

Desta forma é necessário que haja cooperação entre as pessoas para o alcance das metas e resultados organizacionais. Assim como as pessoas precisam relacionar-se amigavelmente, é preciso, também, que se relacionem em termos profissionais. O ideal é que seja incentivado o trabalho em equipe e que as pessoas sejam colocadas numa posição

que favoreça a constante comunicação, o que levará a um desempenho maior do trabalho e a um ótimo resultado.

2.1.6 Condições de Trabalho

Quando se fala em condições de trabalho deve-se levar em consideração as necessidades do ser humano. De acordo com a teoria de Maslow (apud BERGAMINI, 1998, p.45), o indivíduo possui cinco necessidades, as quais se encontram dispostas em uma hierarquia.

- Necessidades fisiológicas

As necessidades fisiológicas são as necessidades instintivas e que nascem com o indivíduo. Elas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie e são consideradas as necessidades básicas do ser humano. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, satisfação sexual e outras necessidades físicas.

- Necessidades de segurança

As necessidades de segurança surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, constituindo, portanto, o segundo nível das necessidades humanas. É a necessidade de segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.

- Necessidades Sociais

As necessidades sociais incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolve a necessidade de amor, integração e relacionamento humano. Um indivíduo que não se sentir integrante da organização se sentirá frustrado por uma necessidade de participação não atendida.

- Necessidades de estima

As necessidades de estima representam o quarto nível. Maslow descreveu dois tipos de necessidade de estima: os que a satisfação é inerente a cada pessoa e que estão ligadas a fatores internos tais como auto-respeito, autonomia, desejo de realização e competência; e aqueles cuja satisfação exige uma ação externa e que estão ligados a fatores externos, como desejo de status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

- Necessidades de auto-realização

São as necessidades humanas mais elevadas, surgem quando todas as outras necessidades forem adequadamente atendidas. São necessidades que cada indivíduo tem de crescimento pessoal e de alcance da própria potencialidade.

Nesse caso, se faz necessário que as pessoas encontrem-se em um ambiente de trabalho que ofereça melhores condições de segurança, higiene, conforto e bem-estar, para que haja uma adequada execução das tarefas o que, conseqüentemente, tornará o clima mais agradável dentro da empresa

2.1.7 Imagem da Empresa

A impressão que o funcionário tem da empresa em que trabalha é de fundamental importância para o clima organizacional, uma vez que a organização exerce uma forte influência no grau de satisfação, comportamento e desempenho das pessoas que nela prestam serviços. O clima organizacional através das pessoas e suas reações revelam a própria imagem da empresa. Por isso é que se faz necessário que a organização por meio de seus chefes e dirigentes empenhe-se em fazer com que cada empregado sintam-se satisfeito e tenha orgulho da empresa em que trabalha, o que efetivamente trará melhores resultados para ambas as partes.

2.2 Cultura x Clima Organizacional

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995, p.15) afirma que "Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)."

Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Como afirma Soares (2002), "O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais..."

Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.

Deve-se salientar que o clima organizacional não deve ser confundido com cultura organizacional já que as pessoas estarão manifestando, essencialmente, procedimentos adotados por ela.

De acordo com Chiavenato (1999, p.138), “Cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.”

Ao falar em cultura organizacional deve-se levar em consideração que as pessoas têm necessidades, anseios e medos, também. Só uma cultura de trabalho bem elaborada pode eliminar as barreiras para a produtividade e oferecer segurança aos membros da organização. A tão falada cultura organizacional pode criar e promover em todo o pessoal a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação e demais valores. Isso tudo em benefício da empresa e de seus colaboradores, visto que os empregados tratarão seus clientes da mesma forma como sentem que são tratados.

Segundo Daft (1999, p.244), “É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, quais procedimentos são aceitáveis e quais não são, e como são alocados o poder e o status.”

O homem é um ser social que vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Ambientes organizacionais são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. Essas diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões e que precisam ser incentivadas para manifestar a busca da realização pessoal e, em decorrência, um desenvolvimento organizacional.

Comparando a teoria defendida por Chiavenato e a de Daft, percebe-se que ambos têm a mesma concepção com relação ao conceito de cultura organizacional, pois expressa de acordo com o contexto de cada um.

3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

A motivação no trabalho depende muito do indivíduo, da organização, do ambiente externo, até mesmo da situação do país e do mundo. Mas é um fator muito importante, pois motivação humana pode aumentar potenciais na execução de atividades, contribuindo para o sucesso da empresa.

De acordo com Robbins (1998, p.109), “Motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

O cada vez mais competitivo mundo dos negócios exige constante motivação da força de trabalho. Por isso, aprender a motivar pessoas tornou-se uma habilidade essencial para os gerentes, uma vez que os objetivos motivacionais podem trazer maiores níveis de satisfação, o que conseqüentemente, trará elevação da mesma.

Segundo Heller (1999, p.06), “A arte de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas. Com isso aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa.”

É necessário que se perceba que os objetivos dos colaboradores andam juntamente com os objetivos da organização, ou seja, ambos vão estar sempre em busca da produtividade acompanhada do bem-estar e satisfação.

No comportamento humano é possível perceber que ele é determinado pelas necessidades. Estas são manifestadas através de metas, as quais têm por objetivo satisfazer o bem-estar do ser humano.

Para tanto, Soto (2002, p.118) diz que:

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, excita (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta bloqueada.

Observa-se nas organizações, que as pessoas também almejam algumas condições de trabalho básicas como: instalações adequadas, remuneração justa, socialização, reconhecimento e promoção, a fim de que se obtenha maior rentabilidade de seu trabalho e harmonia entre os colegas.

É interessante que cada indivíduo seja visto como uma peça fundamental dentro da empresa, e não como uma “máquina”, que esteja ali só para receber comandos do

seu chefe imediato. É preciso acima de tudo que haja a formação de um só objetivo harmônico composto do trabalho exercido pelo empregado e da empresa em si.

Diante dessas condições, a empresa pode aproveitar mais das habilidades e capacidades que cada um possui e estão ali para oferecer e dar o melhor de si para o sucesso da empresa.

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e alcançar as metas e os objetivos propostos desde que esta lhe traga retorno. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas e a satisfação no ambiente de trabalho. Ressalta-se, portanto, que as pessoas não precisam somente de dinheiro e recompensa, mas também de respeito e reconhecimento dos outros.

Deve-se perceber, também, que as organizações são compostas por pessoas e seus inter-relacionamentos para atingirem objetivos comuns. Elas perseguem objetivos individuais que são: salário, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho, crescimento profissional. Porém, nem sempre os objetivos para ambos os lados é cooperativo e satisfatório.

Hoje, sabe-se que cada indivíduo tem motivações próprias geradas por diversos fatores e necessidades diferentes. Deve-se procurar estimular as equipes a unirem as motivações pessoais às necessidades da empresa, proporcionando assim, um agradável ambiente de trabalho.

3.1 Satisfação como um Reflexo Positivo da Motivação

A motivação faz com que as pessoas procurem ir em busca de sua satisfação para se sentirem realizadas. Pensa-se, então, que uma pessoa motivada tem poderes que surgem do eu interior, onde se imagina que estes ainda possam ser multiplicados, capazes de fazê-la lutar para conquistar seus objetivos com uma determinação ímpar. É onde Marras (2001, p.34), diz que, “A motivação é força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.”

Sobre o grau de satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho, este se reflete no seu comportamento, que por sua vez, refletir-se-á no desempenho destas. Depois do “poder fazer” e “saber fazer” é muito importante o “querer fazer”, porque revela o grau de satisfação dos Recursos Humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Percebe-se que a maior parte das organizações não dá muita importância à questão da satisfação no trabalho. Por isso, às vezes, é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários com o trabalho. A insatisfação e o cansaço físico e mental do empregado produzem reflexos negativos para a empresa que não podem ser negligenciados; dentre eles pode-se citar a elevação de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e até mesmo a violência no próprio local de trabalho.

Satisfação é sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho de cada um resulta ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Essa satisfação deve ser percebida pelos empregadores para estimulá-la sempre em favor de se obter o máximo das pessoas.

O empregado de hoje quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira. As pessoas procuram as melhores oportunidades para impulsioná-las. Se elas conseguem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante um longo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto como restritivo, elas quase que naturalmente passarão a procurar por outras oportunidades.

4 COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO

De acordo com a teoria de Chiavenato (2002, p. 06) comunicação é:

A transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. 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. (...) Entretanto, as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Sendo assim, é bom lembrar que constantemente as pessoas estão se comunicando por variados meios além do verbal, dentre eles estão as expressões faciais, postura, escrita, etc. É se expressando que as pessoas entram em contato com o mundo, que devolvem às outras pessoas o que achou delas. Sendo assim, as pessoas podem se constituir a partir dessas impressões externas e até mesmo sobre o que cada uma delas se reflete internamente, podendo variar de acordo com a personalidade de cada uma. É através da comunicação que as organizações podem fazer com que as informações cheguem até as pessoas, levando-as a um maior grau de participação nos processos e a perseguirem os resultados desejados pela alta administração.

De acordo com Siqueira [online],

Muitos dos problemas existentes numa organização podem ser oriundos da falta de comunicação ou das distorções nela contidas, tais como re-trabalho, que pode ser evitado se as funções de cada liderança para seus subordinados e entre seus próprios colegas forem informadas minuciosamente, cabendo sempre a sua atualização, dadas às mudanças cotidianas, através de novas comunicações; de que impera em determinados ambientes, onde as “panelas” disputam entre si o poder, em que acaba imperando um jogo silencioso, causando mal-estar constante.

As pessoas precisam estar sempre informadas sobre o que acontece na empresa para se sentirem seguras e atualizadas com os fatos ocorridos. É mister fazer com que os meios de comunicação da empresa funcionem o suficiente para levar aos funcionários todas as informações necessárias, bem como, os canais competentes que também devem fazer a sua parte ajudando as pessoas e buscando soluções para seus problemas. É importante que a empresa atue sobre as necessidades dos funcionários, a fim de que estes não tenham que procurar os sindicatos para fazerem reivindicações.

4.1 A Comunicação Interpessoal e a Motivação

Ao analisarmos o dia-a-dia dos administradores nas organizações, pode-se verificar que praticamente todas suas atividades estão relacionadas a alguma forma de comunicação, e que essa forma de comunicação influencia diretamente nas pessoas, no seu grau de motivação e em todos os processos da empresa.

Segundo Gramigna [online] “A comunicação contempla duas palavras-chaves: o querer e o saber.”

Saber é todo o conhecimento que aprende e se adquire através de estudos ou experiências vividas no trabalho e em outras situações. É importante saber que para uma boa comunicação interpessoal é necessário conhecer a dinâmica dos grupos, os códigos do ambiente e estratégias de comunicação. Já o querer é visto como um elemento fundamental que implica em estar disposto e ter atitude de mudança, provocados pela vontade e estímulo interior.

De acordo com o que foi exposto acima é possível perceber que para se obter uma boa produtividade o homem necessita da comunicação uma vez que quanto melhor o entendimento entre os homens, melhor será o bem-estar de cada um e, conseqüentemente, eles tornar-se-ão mais produtivos.

Para Barrionovo [online],

É necessário que haja uma preocupação dos responsáveis pelas empresas em disseminar o conhecimento de comunicação aos seus líderes, os quais poderão colocar em prática as mais variadas formas de comunicação para atingir uma qualidade de desempenho, além de um clima positivo de trabalho.

Pode-se concluir, então, que não basta o indivíduo estar motivado se ele não tem as ferramentas adequadas de comunicação ou tem, porém não sabe utilizá-las, uma vez que quando mal utilizadas pode causar o afastamento entre as pessoas.

No decorrer do desenvolvimento teórico do artigo foi possível perceber que o clima organizacional está diretamente ligado ao comportamento organizacional, já que o fator motivacional tem uma estreita relação com a teoria abordada.

Para tanto, far-se-á necessário que os líderes tenham a sensibilidade de conhecer a natureza humana, a fim de que se crie uma relação harmoniosa entre empregado e empregador, e juntos possam alcançar os objetivos organizacionais e pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o presente estudo pode-se perceber que é preciso valorizar e investir nos colaboradores da organização, tratando-os com equidade e respeito ao seu trabalho e seu bem-estar. É preciso acima de tudo motivar o seu pessoal, seja através de uma remuneração justa ao acato de idéias, transformando a administração numa gestão participativa, ou seja, deve-se procurar criar um ambiente propício para se trabalhar, objetivando garantir uma boa imagem perante seus colaboradores e a confiabilidade para atuar junto à concorrência no mercado, uma vez que o fator humano é o “elemento” mais importante e decisivo para a existência e permanência de uma organização na sociedade e no mercado. Sendo assim, ele deve ser valorizado.

REFERÊNCIAS

- BARRIONOVO, Marcelo. **Comunicação e motivação**. São Paulo, 2003. Disponível: <WWW.rh.com.br> Acesso em 04 de abr 2008
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Campus, 1999. 457 p.
_____. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 520 p.
_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p.
_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 699p.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 441p.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001. 414 p.
- GRAMIGNA, M. R. . **Comunicação interpessoal na empresa: o saber e o querer**. Management. Disponível: <WWW.rh.com.br>. Acesso em 04 abr 2008
- HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999. 72 p. (Série Sucesso Profissional)
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999. 447 p.
- LIMONGI, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.
- LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. 215 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futuro, 2001. 411 p.
- ROBBINS, Stlephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1998. 415 p.

SANTOS, Ezequias Estevan dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2003. 270 p.

SIQUEIRA, Armando Correa Neto de. **Comunicação e Motivação**. Disponível: <www.rh.com.br>. Acesso em 25 abr. 2008

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível: <www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>. Acesso em: 29 abr. 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002. 368 p.

ABSTRACT

With globalization is seen that the world is undergoing constant changes in speed very fast, because every day new facts emerge in different areas of knowledge, to cause revolutions in humans, thereby affecting their values and, consequently, their attitudes in relation to work. On this assumption the paper aims to examine the organizational climate as a motivational factor in organizations. Thus, it was used in a survey and explanatory literature. During the research was possible to perceive that the climate is directly linked to motivation and so we must value and invest in staff treating them with fairness and respect for their work and their welfare, since the human factor is the element "most important and decisive for the existence and permanence of an organization in society and the market.

Keywords: Climate. Motivation. Satisfaction.