

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

ANA LÚCIA DE J. V. SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA GESTÃO

**Aracaju – SE
2009**

ANA LÚCIA DE J. V. SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA GESTÃO

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Gra-
duação e Extensão da FANESE, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Pessoas.**

Orientador:

Coordenador:

**Aracaju – SE
2009**

ANA LÚCIA DE J. V. SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA GESTÃO

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 a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas

Ana Lúcia de J. V. Santos

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Nos últimos anos, tornou-se fato notório que, para uma empresa ter sucesso, seus colaboradores devem estar motivados. Uma das melhores maneiras de se alcançar isso é através de um ambiente motivador do ativo humano, isto é, criando-se um bom clima organizacional. No entanto as técnicas necessárias para a fomentação do clima organizacional em qualquer empresa ainda não estão completamente difundidas. Esse trabalho motiva-se na necessidade de se oferecer, aos gestores de ativos humanos, uma visão sucinta a respeito desse assunto, para que possam ser dados os primeiros passos para a implantação de uma política que vise desenvolver a ambiência dentro da empresa, bem como oferecer materiais de referência para que os passos seguintes possam ser dados. Durante o decorrer desse trabalho serão mostradas as etapas necessárias para a gestão do clima organizacional, cobrindo a razão para sua realização, os passos necessários para a preparação de uma pesquisa que avaliará a percepção do clima pelos funcionários, como seus resultados devem ser interpretados e apresentados para os colaboradores da empresa, além de sugestões para a melhoria do clima dentro da empresa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Ambiência. Pesquisa de clima. Gestão de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

ETAPAS PARA A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	8
EXEMPLO DE ANALISE FATORIAL.....	15

SUMÁRIO

RESUMO	1
LISTA DE FIGURAS	2
1 INTRODUÇÃO	5
2 A AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
2.1 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	7
3 FATORES PREPONDERANTES PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL	10
3.1 RECONHECIMENTO.....	10
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
3.3 ESTILO DE LIDERANÇA E GESTÃO	11
3.4 AMBIENTE FÍSICO.....	12
4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
4.1 ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	13
4.2 APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	14
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	14
5 MELHORANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL	16
5.1 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA.....	16
6 CONCLUSÃO.....	18
REFERÊNCIAS	19
ABSTRACT	21

1 INTRODUÇÃO

Desde o começo da era industrial, sabe-se que os funcionários são parte fundamental para a concretização dos planos de qualquer empresa, no entanto, somente nos últimos anos, tornou-se fato notório que os colaboradores devem estar motivados para que a empresa consiga ter sucesso no mercado.

Um dos grandes desafios apresentados às empresas é a manutenção de um ambiente potencializador do ativo humano, que impulse o desempenho e as contribuições individuais, sendo o clima organizacional um dos componentes desse tipo de ambiente. Os responsáveis pelos recursos humanos devem então encontrar meios para formar esse tipo de ambiente, sendo a avaliação do clima organizacional uma das indicações mais eficazes desse objetivo.

Segundo Litwin (citado em [11]), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: é percebida ou experimentada pelos membros da organização; influencia seu comportamento.

Sendo assim, o clima organizacional tem ligação direta com a produtividade dos associados de uma empresa, sendo um dos atributos intrínsecos a uma organização, com importantes implicações para esta. A percepção de um mau clima organizacional gera efeitos negativos no trabalhador, como por exemplo: má vontade, declínio da produtividade, comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.).

No entanto a percepção de clima organizacional ainda não está presente em todas as empresas, sendo necessário que os responsáveis por recursos humanos percebam sua importância, e tenham ciência de como devem proceder para cultivar essa nova cultura dentro de suas empresas.

Tendo isso em vista, esse trabalho objetiva oferecer uma introdução para a prática de gestão de clima organizacional, conceituando o que é clima organizacional, analisando a

importância de seu processo de avaliação para o bom desempenho de uma organização, levantando os métodos de avaliação mais utilizados e oferecendo sugestões para sua melhoria.

Abordar-se-á a avaliação do clima organizacional, bem como suas conseqüências para a empresa; os fatores que influenciam o clima organizacional, tais como a cultura organizacional e o estilo de liderança; os passos para a criação de um questionário a ser usado para avaliar o clima dentro da empresa, bem como da interpretação dos seus resultados; ações que podem ser tomadas para a melhora do clima organizacional; conclusões e sugestões sobre trabalhos futuros.

2 A AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analisarmos o clima organizacional de uma empresa, devemos proceder com uma avaliação do mesmo. Essa avaliação normalmente toma a forma de um questionário a ser respondido pelos colaboradores da empresa, que cobre os aspectos relevantes para o bem estar deles dentro da instituição.

A avaliação é mais comumente utilizada em grandes empresas que, por seu tamanho, não conseguem detectar distorções setoriais e departamentais que possam estar afetando seu desempenho organizacional. Um exemplo de distorção é quando um determinado setor ou departamento apresenta problemas de relacionamento e satisfação individual ou coletiva que afeta o resultado final da empresa. [6]

Depois de realizada, a avaliação serve para que a área de recursos humanos tenha respaldo para a tomada de ações que busquem melhorar o ambiente de trabalho e, por consequência, o desempenho da empresa.

É com base nessa avaliação que os administradores podem verificar quais pontos são considerados como negativos pelos empregados, e focar seus esforços para que esses possam ser melhorados. A esse processo dá-se o nome de gestão de clima organizacional.

2.1 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gordon & Cummins (citados em [7]) destacam que a gestão do clima não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta que auxilia os administradores a focarem sua atenção nos aspectos relevantes para a organização. O planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais, por exemplo, é um item que poderia ser beneficiado, pois o clima organizacional sinalizaria quais aspectos da estrutura, recursos humanos, liderança e processos estariam afinados com as estratégias propostas [7].

Essa gestão não pode ser vista de forma pontual, mas sim como parte de um sistema ou de uma política de melhoramento constante. Uma forma de se implantar isso é usando o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), que permite um melhoramento contínuo da

organização, agindo nos problemas percebidos e verificando se as ações realizadas surtiram o efeito desejado.

No caso da gestão do clima organizacional o PDCA poderia ser composto das seguintes etapas:

- Elaboração da avaliação de clima organizacional e definição do significado dos resultados;
- Execução da avaliação;
- Avaliação dos resultados e discussão com os empregados das possíveis melhorias;
- Implantação das melhorias sugeridas, visando alcançar uma melhora no clima organizacional;

Segundo Bedani [7] a gestão sistêmica do clima organizacional pode ser vista da seguinte forma:

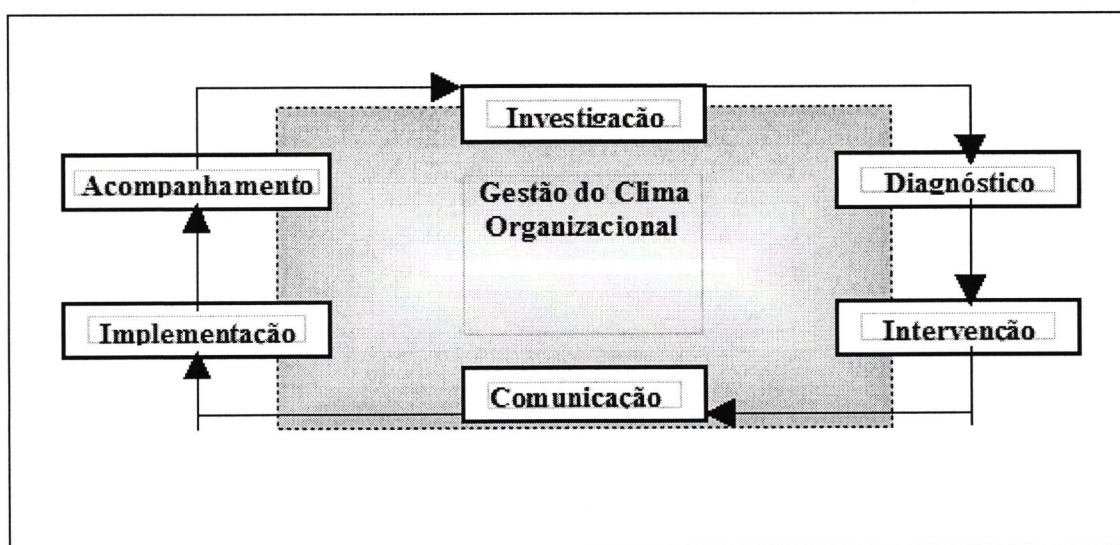


Ilustração 1: Etapas para a gestão do clima organizacional

Nesse esquema, nós poderíamos definir que as etapas de Intervenção e Comunicação são as fases de planejamento (plan); a Implementação seria a fase de ação (do); o Acompanhamento e a Investigação consistem na reavaliação das avaliações e caracterizariam a etapa de monitoração (check); por fim, a etapa de Diagnóstico cobre a

avaliação dos resultados da pesquisa e a verificação de se os objetivos iniciais foram alcançados, sendo essa caracterizada como nossa fase de ação (act).

Outro fator importante é que a gestão do clima organizacional deve se focar na empresa, e não no funcionário individual (apesar de, como veremos adiante, a avaliação do clima organizacional ser focada no indivíduo). O gestor de clima organizacional deve ter sempre o foco na melhora da empresa, considerando as melhores estratégias para tal, como coloca Luc Brunnet (Citado em [7]):

O clima de trabalho é resultante de várias dimensões. [...] Se conhecemos a natureza interdependente das variáveis em jogo, as mudanças devem ser planejadas, considerando-se a totalidade da organização e não somente os indivíduos que são parte desta. Assim, o gestor do clima deverá centrar seus esforços em ações que produzam uma transformação profunda e duradoura no ambiente de trabalho. Adicionalmente, deverá considerar os possíveis efeitos multiplicadores que determinada mudança poderá ter sobre outras dimensões. [...] Não existem fórmulas pré-fabricadas, o programa de intervenção deverá estar de acordo com a vontade das pessoas do lugar, com o estado dos componentes do clima da organização e com os objetivos que se queira alcançar.

Luc Brunnet (2002, p. 104)

3 FATORES PREPONDERANTES PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. Ele é gerado a partir da percepção de vários aspectos da empresa, tais como: valorização profissional, políticas de RH, ambiente físico, identificação com a empresa, etc.

É importante que tenhamos consciência de como esses aspectos podem influenciar a percepção do clima para os funcionários, de forma a poder considerá-los durante a pesquisa, e também para podermos levantar ações a serem tomadas, caso seja percebido que algum desses aspectos esteja prejudicando o desempenho da empresa.

Nas próximas seções, vamos verificar alguns desses aspectos, e dar uma breve idéia da forma como eles influenciam o clima organizacional. Obviamente existem outros aspectos a serem considerados, alguns comuns a todas as empresas (como os citados abaixo), mas outros particulares para a realidade de cada instituição.

3.1 RECONHECIMENTO

Esse aspecto averigua se o funcionário sente-se reconhecido e valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, tanto pelos colegas de nível hierárquico igual, como por aqueles de nível superior ou inferior. Esse reconhecimento estimula o desenvolvimento de atividades, tornando os funcionários mais criativos e empenhados para a solução de problemas.

Algumas estratégias para a valorização desse aspecto incluem a criação de programas de reconhecimento, que associam recompensas externas (materiais ou não) ao reconhecimento, sendo as premiações materiais as mais comuns (tal como um bom salário), mas o reconhecimento pode estar associado a outros critérios como, por exemplo, a divulgação de uma solução apresentada dentro do prazo estabelecido.

O uso de recompensas externas existe em contraponto à satisfação interna do próprio indivíduo (a sensação de “dever cumprido”), apesar de, em diversas ocasiões, esses fatores externos ajudarem a percepção da satisfação interna.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Outro fator que influencia fortemente o clima organizacional é a existência de uma cultura organizacional. Esta pode ser definida como uma série de “regras” que os membros de uma organização desenvolveram ou adquiriram durante o tempo e estão arraigadas na organização. Essas regras são então seguidas e adotadas como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho. A cultura organizacional envolve padrões de comportamento, crenças e pressupostos, abrangendo tanto componentes visíveis, orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, orientados pela emoção e situações afetivas.

Quando não existe uma cultura organizacional definida, pode haver conflitos, pois não existe uma definição comum do modo de agir dentro da instituição. As normas e regulamentações até podem ajudar, mas estão longe de terem a mesma força imaterial da cultura organizacional. Esses conflitos podem minar o bom clima de uma organização de forma a comprometer o clima organizacional nesse ambiente.

3.3 ESTILO DE LIDERANÇA E GESTÃO

O objetivo do líder é ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou, em outras palavras, satisfazer suas necessidades. É através desse fator que verificamos como a ação dos coordenadores no relacionamento com suas equipes, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos, reflete em seus membros.

Segundo Daniel Goleman (citado em [10]) existem vários tipos de liderança, que podem conseguir seus objetivos de diversas maneiras. A depender do estilo de liderança empregado, a satisfação dos colaboradores pode variar, e, por consequência, o clima organizacional. Por exemplo, o estilo de liderança agressivo, é comumente associado com chefes “ditadores” e, normalmente, não é visto com satisfação pelos funcionários.

Alguns outros estilos de gestão, como o democrático ou o agregador, prezam mais pelo bom entendimento do grupo, e tendem a ser os mais bem aceitos. Mas mesmo esses estilos podem gerar insatisfação, pois podem dar a entender que o coordenador não tem capacidade de liderança e se deixa levar pelos funcionários.

Os líderes devem ter cuidado na forma como exercem sua influência sobre os subordinados, usando de forma adequada cada um dos diferentes estilos de liderança, para que o clima seja mantido o melhor possível, enquanto mantendo um bom desempenho das atividades.

3.4 AMBIENTE FÍSICO

O ambiente onde o trabalho é executado também tem grande influência na satisfação do trabalhador: eles não vão se sentir motivados para trabalhar em um ambiente deficitário, onde o exercício de suas atividades é atrapalhado por este.

O ambiente físico deve ser planejado de forma a oferecer os recursos necessários para o pleno desempenho das funções. Computadores que demoram a dar uma resposta vão deixar os funcionários descontentes e estressados (especialmente se eles estiverem trabalhando com o público externo). Um ambiente com temperatura desagradável (muito quente ou muito fria), ou apresentando ruído demasiado também é prejudicial para o desempenho das atividades.

Ainda no tocante ao ambiente físico, as questões ergonômicas também devem ser consideradas. Uma coisa tão banal como uma cadeira pode ter uma grande influência para o funcionário que passa mais de sete horas por dia sentado nela. Adequações ergonômicas vão beneficiar a saúde dos funcionários, e mostrar que a empresa se preocupa com ela.

4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Agora que já temos ciência de quais aspectos são importantes à satisfação dos funcionários, podemos partir para a realização da pesquisa do clima organizacional. Normalmente essa pesquisa é realizada usando um questionário objetivo aplicado individualmente aos membros da empresa.

Nas seções que seguem, iremos detalhar os aspectos essenciais à avaliação do clima: a elaboração da pesquisa, sua aplicação e interpretação dos resultados.

4.1 ELABORAÇÃO DA PESQUISA

As questões propostas aos colaboradores adotam normalmente uma escala intervalar, através da qual os funcionários expressaram suas opiniões, registrando as percepções, favoráveis ou não, das condições do ambiente organizacional, através de maior ou menor concordância com o conteúdo das frases apresentadas a eles.

Como o clima organizacional é definido pela percepção de cada indivíduo, devemos entender que, quando o clima psicológico satisfaz o trabalhador, ele se sente satisfeito como indivíduo. Segundo Maslow (citado em [1]) o homem é um ser que busca constantemente a realização através da sáfiação de suas necessidades. Essas “necessidades” podem ser divididas em cinco grupos básicos: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Ou seja: na pesquisa de ambiência, essas “necessidades” devem ser consideradas, e avaliadas.

Além disso, existem alguns outros aspectos que normalmente devem estar presentes em todas as avaliações de clima organizacional, tais como: a satisfação com o trabalho, a integração setorial e interpessoal, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, o processo decisório, os benefícios, as condições físicas do trabalho, o trabalho em equipe, as orientação para resultados, entre outros. [3]

Podemos notar então, que a pesquisa de clima organizacional é bem extensa e diversa, não existindo um modelo padronizado e pré-formatado, que possa ser usado em qualquer ambiente. Cada empresa deve criar um questionário correspondente a sua realidade, linguagem e cultura, de forma a questionar os pontos que ela e seus funcionários acreditem ser os mais importantes.

4.2 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Depois de elaborada a pesquisa é aplicada à força de trabalho. Ela deve ser realizada com todos os colaboradores diretos, independentemente do posto, da função e do nível hierárquico na empresa. A coleta de dados pode ser realizada de diversas maneiras, sendo que a utilização de meios digitais para a aquisição de dados merece destaque.

Um detalhe importante para a aplicação do questionário é o anonimato. Normalmente, quando os funcionários não precisam se identificar, eles se sentem mais confortáveis em emitir posições negativas em relação aos aspectos questionados, isso ocorre em especial quando se está avaliando a gerência diretamente superior.

É importante também que a pesquisa seja amplamente divulgada na empresa e que sua importância seja ressaltada, para que todos os trabalhadores se sintam motivados a participar.

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por último devemos interpretar os dados obtidos. Normalmente isso é realizado usando-se uma análise fatorial, que determina a preponderância dos resultados obtidos. Um exemplo de análise fatorial pode ser visto na Ilustração 2. O modo de realização dessa análise está além do escopo desse trabalho, e existem diversos materiais que explicam como executá-la.

Depois da análise realizada, o que obtemos é um “índice de satisfação”, dentro de cada uma das áreas abordadas na pesquisa. Mas qual valor deve ser considerado satisfatório para a organização?

No passado, a própria equipe de RH ou a alta administração era quem determinava quais valores eram satisfatórios, o que, obviamente, muitas vezes não condizia

com as necessidades dos colaboradores. Hoje em dia, a determinação dos valores considerados “bons” deve ser idealmente feita por uma equipe múltipla, com representantes da empresa (RH e/ou direção) e dos funcionários.

Dimensões	Fatores	Itens	Eigenvalue	Alpha de Cronbach	Variância total %	Variância comum %
Organizacional	Carga de trabalho	15, 35 e 41	1,20	0,71	2,78	4,65
	Condições de Trabalho	2, 9, 12 e 22	1,88	0,65	4,37	7,31
	Clareza Organizacional Padrão de Desempenho	1, 3, 8 e 33	1,45	0,70	3,38	5,66
Psicossocial	Estilo de Gerência	4, 7, 10, 14, 16, 17, 19, 24, 27, 28, 30 e 32	13,37	0,95	31,09	52,02
	Comprometimento Organizacional	18, 29, 31, 36, 39 e 40	2,43	0,81	5,64	9,44
	Trabalho em Equipe	6, 11, 13, 25, 26, 34, 37 e 38	3,77	0,85	8,77	14,68
	Reconhecimento	5, 20, 21, 23 e 42	1,88	0,65	4,37	7,31

Ilustração 2: Exemplo de análise fatorial

Ainda nessa etapa, é importante a preparação de algum modo de *feedback* para os colaboradores sobre os resultados obtidos. Segundo Altmann[9], isso pode trazer grande sucesso para a avaliação de clima organizacional, pois quando preenchem os questionários, as pessoas esperam um tipo de “retorno”, que normalmente é conseguido com a publicação dos resultados da pesquisa e com ações tomadas pela empresa para corrigir desvios encontrados. Caso nenhum desses ocorra, o empregado poderá sentir como se o tempo gasto para responder o questionário tivesse sido em vão, e não tornará a participar em futuras pesquisas.

Na sessão que segue, veremos algumas das possíveis ações que podem ser tomadas para a melhoria do clima organizacional.

5 MELHORANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL

De posse dos resultados da pesquisa, resta uma última etapa: quais ações tomar? Na Seção 3 foram mostrados alguns aspectos que influenciam o clima organizacional, bem como algumas opções que ajudam em sua melhoria. A escolha de quais ações devem ser tomadas para a melhora do clima, idealmente, deve ser uma decisão conjunta entre a direção da empresa e os representantes dos empregados, e devem ser um reflexo dos aspectos questionados na pesquisa.

Além disso, existem diversas ações que, a despeito das necessidades dos empregados, são sempre recebidas de forma positiva por eles. Essas ações normalmente estão associadas a programas de qualidade de vida, e serão detalhadas na próxima seção.

5.1 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

Os programas de qualidade de vida visam melhorar a satisfação do empregado em trabalhar na companhia. As ações realizadas através desses programas, muitas vezes não estão associadas a nenhum desejo expresso dos empregados, mas o fazem sentir-se melhor dentro da companhia.

Algumas das ações que podem ser tomadas incluem:

- Benefícios individualizados: Funcionários diversos têm necessidades e desejos diversos, e a empresa deve estar atenta para isso, oferecendo a possibilidade de cada um escolher o benefício que melhor lhe convenha. Entre esses benefícios podem estar, por exemplo, cursos de idiomas, programas de formação complementar, planos de previdência privada e de saúde, etc.
- Programas de ginástica: A prática de exercícios é benéfica tanto para a melhoria da forma física do empregado quanto para o seu bem estar emocional. O incentivo a esse tipo de atividade, vai trazer para a empresa profissionais mais saudáveis e motivados.

- Flexibilização da jornada de trabalho: Qualquer flexibilização na quase sempre rígida jornada de trabalho pode alterar os humores, para muito melhor. A jornada flexível normalmente está associada à criação de um horário núcleo, menor que a jornada de trabalho diária, de forma que o empregado possua uma janela dentro da qual ele possa escolher quando entrar e sair do trabalho.

6 CONCLUSÃO

Um bom clima organizacional tem uma grande influência sobre o desempenho dos funcionários de uma empresa, e sua manutenção é uma tarefa a ser desempenhada em conjunto pela empresa e pelos funcionários.

A pesquisa de clima organizacional é o que nos permite avaliar se os empregados estão satisfeitos com o que a empresa está lhes oferecendo e, caso não estejam satisfeitos, ela vai nos permitir focar em como melhorá-lo.

Como visto, a pesquisa de ambiência não possui um formato padrão e requer um forte comprometimento por parte da empresa, e dos empregados, para que ela possa ser realizada. Esse tipo de trabalho vem sendo cada vez mais visto como essencial para o desenvolvimento das grandes empresas, que não conseguem visualizar de forma clara os problemas enfrentados por seus empregados.

Enquanto nesse trabalho apresentamos a teoria por trás da pesquisa de ambiência e da gestão do clima organizacional, necessário para que os primeiros passos possam ser dados no processo de gestão do clima de uma organização, acreditamos que a prática da implantação de um modelo de gestão de ambiência é o passo lógico seguinte a ser seguido.

Sugerimos então que esse trabalho seja continuado através da análise da implementação da gestão do clima organizacional em uma empresa, inclusive através da realização de uma pesquisa de clima. Isso importante, pois, esse modelo de gestão é extremamente flexível, e através de sua prática, conseguiremos comprovação da eficácia dos métodos aqui citados.

Outro ponto que consideramos de grande importância é o fato de que os trabalhos realizados para a melhoria do clima organizacional são, em grande parte, voltados para a satisfação do empregado dentro da empresa. No entanto, acreditamos que o clima interno à empresa reflete, e é alterado, pelos problemas de saúde mental do trabalhador, e esse é um aspecto que verificamos, durante nossa pesquisa, ainda não ter sido considerado pelos pesquisadores da área.

Referências

- [1] **Clima Organizacional – Treinamento e desenvolvimento**. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [2] da Cunha, Léo. **Formação do clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.br.monografias.com/trabalhos3/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [3] Sório, Washington. **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x28.htm>>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [4] **Clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.curricular.com.br/artigos/empresas/clima-organizacional.aspx>>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [5] Bispo, Patrícia. **Pesquisa de clima organizacional estimula novas ações**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/3465/pesquisa-de-clima-organizacional-estimula-novas-acoes.html>>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [6] Ribeiro, Antonio. **O que é clima organizacional**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [7] Bedani, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo**. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso>. Visitado em: 11 de abril de 2009.
- [8] ALTMANN, Rob. (2000). **Forecasting your organizational climate**. Journal of Property Management. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65.

[9]Bernardo, Elias. **Liderança emocional: Sua contribuição para a gestão de pessoas.**

Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/lideranca-emocional-sua-contribuicao-para-a-gestao-de-pessoas-519132.html>>. Visitado em: 11 de abril de 2009.

[10]Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações.**

Editora: Atlas. Ano: 2004. 8ª edição

ABSTRACT

In recent years, it became an obvious fact that for a company to succeed, its employees must be motivated. One of the best ways to achieve this is through a motivating environment, which is, creating a good organizational climate. However the techniques necessary for developing of the organizational climate in any company are not yet easily available to everyone. The motivation of this work is the need to offer to managers of human resources, a brief overview about this matter, giving the first steps towards implementing a policy designed to develop the environment within the company and provide reference materials so that the next steps can be taken. During the course of this work we will present the steps necessary for the management of organizational climate, covering the reason for its implementation, the steps needed to prepare a survey that assess the perception of climate for employees, how their results should be interpreted and presented for employees of the company, and suggestions for improving the climate within the company.

Keywords: Organizational climate. People management.