

AULA Nº 9

ADMINISTRAÇÃO II

Clima Organizacional

Profª. Dra. Andreia Maria Pedro

Clima Organizacional

“Impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.”

(D. J. Champion, apud Luz, 2003, p. 10)

Clima Organizacional

“Clima organizacional: termo empregado para definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.” (Fleury e Sampaio, 2002, p. 293)

Clima Organizacional

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo e comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.” (Coda, apud Luz, 2003, p. 11)

Clima Organizacional

Clima \times Cultura
Consequência Causa



Por que avaliar o Clima?

- 1. É uma obrigação – Motivação.**
- 2. Oportunidade de efetuar melhorias – trabalho/negócio.**
- 3. Endomarketing – clientes internos.**

Por que avaliar o Clima?

1. Relação: **DESEMPENHO = COMPETÊNCIA x MOTIVAÇÃO**
2. Mudança de Atitudes - Automação, Downsizing, Privatizações, Fusões, Aquisições.
3. Fusão de culturas – valores e crenças (conflitantes entre si ou não)



Quem avalia?

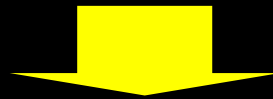
1. **Gestores – encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores.**
2. **Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. (apoiados ou não por consultorias externas)**



1. SABER FAZER
2. PODER FAZER
3. QUERER FAZER



**OUVIR O
FUNCIONÁRIO**



COMUNICAÇÃO

Manifestações do Clima Organizacional

1. Turnover
2. Absenteísmo
3. Pichações nos banheiros
4. Programas de Sugestões
5. Avaliação de Desempenho
6. Greves
7. Conflitos interpessoais – interdepartamentais
8. Desperdício de materiais
9. Queixas no serviço médico

Questões a serem respondidas antes de se iniciar uma Pesquisa de Clima:

- 1. O que genuinamente será feito na pós-pesquisa?**
- 2. Queremos realmente mudar?**
- 3. Queremos nos desenvolver?**
- 4. Teremos condições para assumir compromissos de mudanças?**
- 5. Teremos verba para implantar planos de ações?**

Modelos de Clima Organizacional

Modelo de Litwin e Stringer

Questionário com base em nove fatores:

- ✓ Estrutura
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Desafio
- ✓ Recompensa
- ✓ Relacionamento
- ✓ Cooperação
- ✓ Conflito
- ✓ Identidade
- ✓ Padrões

Modelos de Clima Organizacional

Modelo de Kolb

Escala de sete fatores/indicadores:

- ✓ Responsabilidade
- ✓ Recompensa
- ✓ Padrões
- ✓ Conformismo
- ✓ Clareza Organizacional
- ✓ Calor e Apoio
- ✓ Liderança

Modelos de Clima Organizacional

Modelo de Sbragia

Vinte fatores/indicadores:

- ✓ Estado de tensão
- ✓ Ênfase na participação
- ✓ Proximidade da Supervisão
- ✓ Consideração Humana
- ✓ Autonomia Presente
- ✓ Apoio Logístico proporcionado
- ✓ Tolerância Existente
- ✓ Clareza Percebida
- ✓ Justiça Predominante
- ✓ Condições de Progresso
- ✓ Estrutura
- ✓ Recompensas
- ✓ Cooperação
- ✓ Padrões
- ✓ Conflitos
- ✓ Identidade
- ✓ Conformidade
- ✓ Prestígio Obtido
- ✓ Reconhecimento proporcionado
- ✓ Formas de Controle

Três dimensões básicas para investigações sobre clima organizacional:

1. Dimensão psicológica



- comprometimento,**
- criatividade,**
- recompensa,**
- sentimento de valorização profissional e pessoal,**
- personalismo,**
- individualismo,**
- status e**
- sociabilidade**

2. Dimensão organizacional

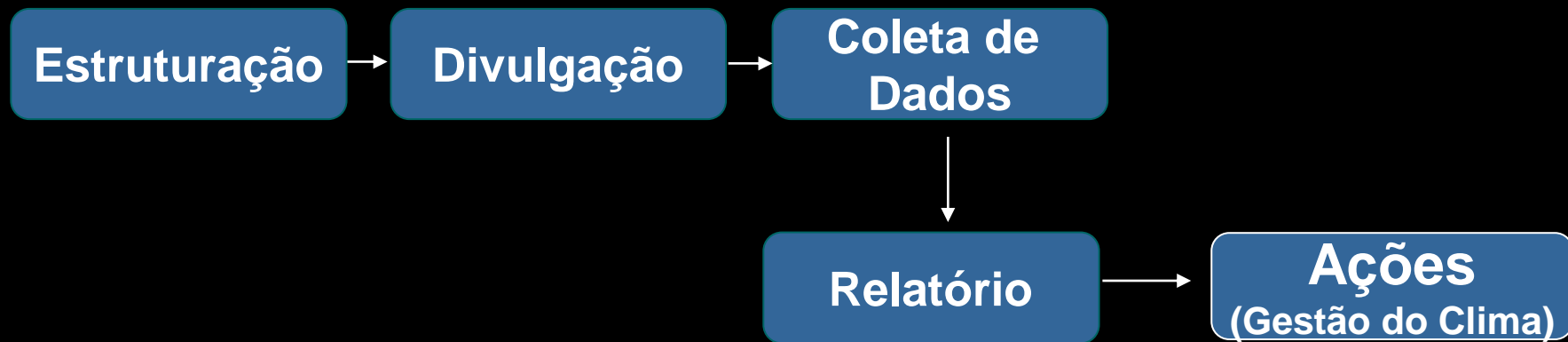
- natureza do trabalho realizado,
- grau de identificação com o produto/serviço e com os objetivos da organização,
- grau de conhecimento das referências estratégicas (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos) e organizacionais (processos de trabalho e modelo de funcionamento),
- modelo de decisão, relacionamento entre diferentes áreas funcionais,
- modelo de comunicação,
- troca de experiências,
- estilo de liderança,
- política de recursos humanos (salário, benefícios, carreira e desenvolvimento profissional),
- condições de trabalho (condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte necessário para realizar o trabalho)

3. Dimensão informal



- grupos de interesse,
- formadores de opinião,
- focos de resistência a mudanças.

A Pesquisa se desenvolve com as seguintes Etapas



AÇÕES - GESTÃO DO CLIMA

Os resultados são discutidos e analisados, e com base na visão de futuro da Organização, é gerado um **Plano de Ações**



**FOTOGRAFIA
DO “HOJE”**

AÇÕES

**VISÃO DE
FUTURO**

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Expectativas não devem ser frustradas**
- **Gerar um plano de ações**
- **Divulgar os resultados e o plano de ações**
- **Envolver e preparar as pessoas**
- **Implementar o plano**
- **Divulgar o desenvolvimento das ações**
- **Acompanhar/monitorar ações**

E tudo começa novamente....



Marcelo Boog, 2008.

Referências

SOUZA, C. P. S. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014

LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 2003.