

## CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. Até por isso, pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de Recursos Humanos. Entretanto, são encontradas algumas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, não só nacionais mas também internacionais, que procuram explicar o significado de Clima Organizacional.

Dentre as definições de Clima Organizacional mais conhecidas, destacamos as seguintes:

Flávio de Toledo e Benedito Milioni, que no Dicionário de Administração de Recursos Humanos definem:

"Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização".

O consultor norte-americano Stanley M. Davis diz que:

"Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização".

Warren G. Bennis, outro consultor norte-americano diz:

"Clima Organizacional é um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização".

O professor George H. Litwin diz que, na sua opinião:

"Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento".

Como se nota, existe uma ideia em comum nas definições acima: em todas elas, o Clima Organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador PERCEBE a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele INTERPRETA tudo isso e como ele REAGE, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser "criado" pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, conseqüência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, de maneira contrária, ela não atende suas motivações.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível se falar da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Em nossa opinião, Clima Organizacional é

"A maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização".

## **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

*"Seus colaboradores estão satisfeitos por trabalharem na sua empresa?"*

Esta pergunta pode ser um incômodo para empresários ou administradores que nem sequer pensaram em fazê-la, um dia, a seus colaboradores, mas poderá se transformar em uma verdadeira tragédia quando a fazem, pelas respostas que poderão contrariar tudo aquilo que se imaginava a respeito de como anda o ambiente de trabalho na empresa.

Mas chegará o momento em que não haverá como fugir dessa questão e, talvez, da constatação, trazida pelas respostas dos seus colaboradores, de que você não está conseguindo gerir, de maneira proveitosa, o clima organizacional.

Furtar-se de perguntar e de avaliar como anda o clima é uma atitude característica da chamada "gestão avestruz" que, para não enfrentar um problema, esconde a cabeça imaginando que, assim, estará evitando a realidade que, no fundo, não deseja conhecer.

Por outro lado, enfrentar as opiniões corajosamente, tomando conhecimento daqueles pontos que podem estar criando um clima ruim entre seus colaboradores, e realizar ações para corrigi-los, poderá ser a diferença entre manter a empresa viva e competitiva ou fazê-la desaparecer frente à concorrência.

Em resumo: não há muita escolha!. Agora ou daqui a pouco, por vontade própria ou pressionado pela situação, a avaliação do clima organizacional da sua empresa será uma realidade. Portanto, se é inevitável, não relaxe, esperando que as circunstâncias acabem forçando você a realizá-la: coloque mãos à obra. Investigue, analise os resultados e, a partir daí, estabeleça e implemente as ações que, se for o caso, tornarão o ambiente de trabalho mais motivador.

