

ARQUIVO 3

Gestão do Clima Organizacional e sua Relação com a Mudança de Estrutura em Empresas

Graciana Amaral Lessa¹, Wanyr Romero Ferreira²

¹ MBA Administração, Rua José Ribeiro, 31, apto. 204, Santo Antônio, Belo Horizonte, MG. E-mail: gralessa@yahoo.com.br

² Docteur, Profa. Adjunta, Centro Universitário UNA, R. José Cláudio Resende, 80, Bairro Bunitis, CEP-30455-590, Belo Horizonte, MG. E-mail: wanyr@terra.com.br

Resumo

Analisa-se, neste trabalho, a gestão do clima organizacional durante um processo de mudança na estrutura das empresas, visando identificar a percepção dos funcionários quanto às mudanças. Analisa-se também como a gestão da empresa que passa por mudanças influencia o interesse e o desempenho dos seus colaboradores. A combinação dos recursos disponíveis da empresa com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Constatou-se a importância, na estruturação de uma empresa, da gestão do clima organizacional voltada para alcançar metas, manter a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave. gestão de mudanças, clima organizacional, mudanças.

Organizational Environment Management and its Relationship with Changes in the Company Structure

Abstract

The purpose of the present study was to analyze the influence suffered by the organizational environment management when a company undergoes changes in its structure, aiming to identify the employees' perceptions concerning these changes. It was a study about the organizational environment and the mechanisms that affect the feelings of the organization members. It was also analyzed the way in which the company management influences both the interest and the performance of its employees. The combination of the company's available resources and their management results in the organizational performance. It was found that the organizational environment management towards the achievement of goals as well as the maintenance of employees' motivation, interest, involvement, participation and performance is important in the company's restructuring.

Keywords. change management, organizational environment, environment change.

Introdução

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura, com um sistema de valores que determinam os sistemas de informação e os procedimentos de trabalho. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas. A pesquisa do clima é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos organizacionais, de seu trabalho e da motivação.

É sabido que quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, dentre outros. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a deteriorar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação, podendo,

em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização como nos casos de greves e piquetes (CHIAVENATO, 1989).

Em especial, quando a empresa passa por uma mudança na sua estrutura, surgem resistências dos empregados já que o fator incerteza toma uma dimensão muito grande na vida profissional e pessoal das pessoas envolvidas e pode afetar de maneira significativa o grau de motivação no ambiente de trabalho. Assim a questão que se coloca é: "Que influência pode sofrer a gestão do clima organizacional quando a empresa passa por uma mudança na sua estrutura?" Dentre os vários indicadores utilizados para se obter uma melhor compreensão do comportamento humano dentro das organizações, encontra-se o estudo do clima organizacional, cujos resultados fornecem dados sobre a evolução da cultura na empresa, favorecendo formas participativas e estratégicas de planejamento e gestão. Embora este tema esteja sendo alvo de preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muito a ser explorado nessa área. É mister investigar o fazer humano (pesquisa) e passar tecnicamente estas informações à comunidade (extensão) dentro do propósito científico de contribuir para a evolução da sociedade como um todo (BOWDITH & BUONO, 1992). O diagnóstico obtido através do estudo de clima organizacional pode ser um excelente referencial para os gerentes, contribuindo com informações que podem subsidiar a implantação de ações de melhoria, minimizar conflitos e prevenir possíveis resistências a mudanças.

O objetivo geral deste trabalho é fazer uma ampla revisão bibliográfica sobre a gestão do clima organizacional de empresas durante processos de mudança em sua estrutura. Os objetivos específicos são: pesquisar a relação existente entre clima e cultura organizacionais e analisar a percepção que os funcionários têm em relação ao clima organizacional durante mudanças na estrutura da empresa.

Revisão Bibliográfica

O indivíduo toma contato com organizações em grande parte de sua vida, a tal ponto de ser comum a afirmação de que, do nascimento à morte, não há meios de não se conviver com elas todos os dias. Grande parte da satisfação material, social e cultural dos membros das sociedades modernas é oriunda de grandes organizações (ETZIONI, 1976).

Conforme Marcovitch (1972), as organizações possuem duas funções: primária e secundária. A primeira refere-se a abrigar o ser humano em seu ofício de trabalho. Neste sentido, a organização proporciona ocupação, renda e realização profissional para os que nela trabalham. No entanto, é interessante verificar que, apesar deste valor para os seres humanos nas organizações, o trabalho pode ser visto como algo que não proporciona qualidade de vida, além de monótono, sem criatividade e sem inovação. Dessa forma, a relação com o trabalho parece algo ainda conflituoso, sendo ele muitas

vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas, frequentemente, ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva o status, define a identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano (RODRIGUES, 1994). Assim, parece haver uma relação entre a motivação para o trabalho e o desafio proporcionado ao indivíduo por ele. A ausência de fatores que proporcionam um trabalho inovador ou estimulante pode às vezes dificultar o trabalho.

A segunda função da organização é constituir-se no instrumento de que se serve a sociedade para fornecer toda sorte de resultados de que carece, uma vez que a maioria das exigências modernas dos seres humanos é saciada pelo trabalho dessas organizações. Então, conforme estas duas funções, os seres humanos, através das organizações, são produtores e consumidores. Esta função primária de ocupar o indivíduo e fornecer a ele renda e realização profissional é uma razão para que as organizações continuem a existir e se aperfeiçoar. A função secundária, por sua vez, permite que a organização, através de sua produção, seja de bens ou serviços, satisfaça, de modo mais eficiente que outros agrupamentos humanos não-organizacionais, as diversas carências da sociedade.

Na moderna sociedade centrada no mercado, uma das maiores transformações ocorridas consistiu no fato do trabalho humano ter se tornado uma mercadoria e, assim, ter adquirido o significado de emprego. Nas sociedades pré-industriais, as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de emprego (Ramos, 1989). Na nova sociedade, no entanto, o trabalho passou a ser realizado em organizações formais, as quais foram se estruturando e se firmando a partir do modelo burocrático. Segundo Chanlat (1996), ainda é dominante a concepção do *homo economicus*, do homem como um ser racional, que reage apenas a estímulos externos e, assim, visto como um simples recurso de produção.

Na organização, as diferenças individuais também não são aceitas ou bem compreendidas. De acordo com Sievers (1996), as organizações de trabalho caracterizam-se por uma forte separação entre aqueles que gerenciam (que planejam e pensam sobre o trabalho) e aqueles que trabalham (os que executam). Mais do que isso, Sievers (1996) acredita que essas organizações se caracterizam por "uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidade, habilidade, conhecimento e até de atividade". Ainda segundo o mesmo autor, o processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas levou à perda do significado do trabalho enquanto fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações com os outros. Exatamente por isso, surgiram as preocupações, no âmbito das organizações e da própria teoria administrativa, apoiada pela psicologia social, com o paradigma de que as organizações são formadas por pessoas, e, conseqüentemente, são caracterizadas pela informalidade humana. Conforme Katz & Kahn (1987), as pessoas pertencem a muitas organizações e, geralmente, o pleno desempenho de suas personalidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional. Além disso, freqüentemente elas modificam sua afiliação dentro das

organizações. Este fenômeno pode ser mais bem compreendido através do conceito de inclusão parcial, desenvolvido por Allport, citado por Katz & Kahn (1987), elucidando que o papel organizacional estipula condutas que implicam apenas uma parte psicológica da pessoa. No entanto, não é nessa base que as pessoas são recrutadas para as organizações; quer queira, quer não, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa.

O indivíduo, quando imerso na organização, possui um propósito específico, e para isto age conforme o mecanismo previamente elaborado, adotando a conduta formal, pois se a organização, para sobreviver, precisa ser racional-funcional, isto significa que cada empregado deve cumprir a função para a qual foi contratado de comum acordo com os outros integrantes. Entretanto, se o modelo racional for interpretado de forma errônea, com cada indivíduo executando somente sua função, enquadrado exatamente em um perfil formal, compondo com outros um organismo funcional, tem-se a impressão de que a organização é perfeita, funcionando tal como o corpo humano; no entanto, ela não é. Wahrlich (1986) explica a organização como um sistema cooperativo. Mas, na realidade, os indivíduos têm uma propensão para resistir à despersonalização, para transpor os limites de seus papéis parciais a fim de participarem, cada um, como um todo.

Por explicitar com exatidão como tal organização situa-se para alcançar metas, o modelo racional constitui-se numa descrição ideal que toca parcialmente a realidade (MOTTA & PEREIRA, 1980). Desta forma, pode-se afirmar que não existe na realidade uma organização plenamente formal. É verdade que a conduta formal é necessária à sobrevivência das organizações, e, portanto, para o ser humano integrado ao sistema, é importante adotá-la. No entanto, o indivíduo, por condições intrínsecas à qualidade de ser humano, carrega inevitavelmente consigo para dentro da organização o seu inerente comportamento informal. Assim, não há uma única organização funcionando que possua seu lado formal separado da chamada informalidade humana. É a mesma organização que, tentando ser racional-formal, possui em suas operações concretas, a contrapartida informal. Motta e Pereira (1980) ressaltam que não existe uma organização informal para ser confrontada com a organização burocrática (formal).

A conduta formal preconizada pela racionalidade é apenas uma parte do comportamento do indivíduo, constituindo-se a organização em um sistema social apenas episódico, que não é paradigma em seus mecanismos no restante de sua existência em sociedade. Ramos (1983) alerta que é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho, na organização, não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral, embora uns e outros se relacionem.

Dubrin (1974) cita os principais benefícios que o estudo do clima organizacional pode trazer para as organizações:

- permite mensuração dos trabalhos de recursos humanos;

- contribui para o desenvolvimento da gestão participativa;
- oferece subsídios objetivos e prioridades para ações de recursos humanos;
- constitui uma forma permanente de diagnóstico organizacional;
- permite auto-suficiência em gestão do clima organizacional;
- cria condições permanentes para sustentação de produtividade e qualidade de vida dos empregados;
- contribui para o aperfeiçoamento das relações trabalhistas;
- fortalece a filosofia de melhoria contínua; e
- fornece à direção da empresa informações para decisões mais seguras.

Neste sentido, o clima reflete o modo como as pessoas se sentem em relação ao seu ambiente de trabalho, ou seja, reflete as relações interpessoais com a gerência e com toda a empresa propriamente dita. Este clima pode ser quente, frio, agitado, acomodado, acolhedor, tranqüilo, sereno. Quando há negligência por parte das gerências em relação ao clima sabe-se que o desempenho geral da organização não é bom e oferece riscos para a empresa afetando o seu resultado financeiro. A experiência demonstra que gerentes medíocres não dedicam muito tempo a suas equipes de trabalho porque optam por outras atividades gerenciais. Essa negligência cria um clima ruim na área, torna as pessoas desmotivadas e de moral baixo. Por outro lado quando o gerente procura trabalhar sintonizado com a equipe, isto é, desenvolvendo um clima agradável de apoio e cooperação os resultados do trabalho são de alto padrão técnico e os objetivos da equipe são atingidos de forma mais confortável. Portanto, é de fundamental importância que o gerente dedique grande parte do seu tempo no desenvolvimento do clima certificando-se de que seu pessoal saiba com certeza o que se espera deles, assegurando o reconhecimento de sua contribuição e que assim todos ganham: empresa e colaboradores.

Organização versus ambiente

Como a incerteza ambiental ameaça a eficácia de uma organização, os gerentes frequentemente procuram minimizar esse fenômeno. Segundo Bowdith & Buono (1992), esta reação estratégica levanta questões relativas a extensão em que as organizações controlam, ou mesmo criam, seus próprios ambientes. Thompson (1958) observou cinco maneiras em que as organizações tentam exercer controle sobre seus ambientes para reduzir o nível de incerteza em seu planejamento. Primeiro, sob normas de racionalização, as organizações procuram amortecer ou isolar sua tecnologia básica (operações internas) das influências externas. Segundo, se as estratégias de amortecimento dos impactos não funcionarem a contento, as organizações podem tentar controlar as flutuações ambientais uniformizando ou nivelando suas transações de

entrada e saída. Terceiro, se as estratégias de amortecimento e nivelamento não forem suficientes, os administradores podem passar a uma terceira estratégia mais proativa: a previsão. O quarto, ela envolve tentativas de se antecipar melhor e de adaptar a mudanças ambientais que não possam ser resolvidas através de amortecimento e nivelamento. E, finalmente, quando todo o resto falhar, as organizações podem apelar para o racionamento, a alocação de produtos ou serviços baseados num sistema de prioridades.

Os administradores também podem participar de uma série de estratégias inter-organizacionais, para possibilitar o ajuste da organização em épocas de mudança ambiental extremada. Bowdith & Buono (1992) ressaltam que o potencial para o declínio organizacional, como a necessidade de reduzir ou suprir recursos inativos, se tornou uma dura realidade para muitas empresas. Afirmam que a decadência organizacional pode ocorrer quando uma empresa tiver de enfrentar uma situação de influência e controle menores de recursos ambientais, ou uma empresa que tenha se tornado ineficiente devido à confiança no sucesso passado (atrofia organizacional). Neste contexto, surge uma abordagem relativamente recente à compreensão do surgimento ou decadência de populações de organizações que é chamada de ecologia da população. Às vezes denominada teoria da seleção natural, escolhe certos tipos de organizações para sobreviver e outros para parecer, com base no grau de ajuste entre as características estruturais da empresa e as características do seu ambiente.

As organizações que concorrem num ambiente aberto são consideradas como tendo um nicho específico, um lugar ou uma posição no mercado (ZAMMUTO & CAMERON *apud* BOWDITH & BUONO, 1992). Este nicho pode ser grande ou pequeno, e é determinado por fatores ou dimensões exclusivas àquela organização dentro do seu ambiente. Segundo esta perspectiva há quatro tipos de decadência de nicho, baseados na continuidade da mudança e no impacto sobre o tamanho e o formato do nicho.

A erosão ocorre quando o nicho encolhe gradualmente com o passar do tempo (mudança contínua).

A contratação ocorre quando o nicho encolhe repentinamente, e as organizações são colocadas numa posição defensiva, tipicamente caracterizada por cortes substanciais em áreas selecionadas ou por toda a organização.

A dissolução ocorre quando o formato do nicho muda ao longo do tempo. Nesta situação, as empresas tentam inicialmente proteger o que já têm, e gradualmente adotam uma estratégia de diversificação.

Finalmente o colapso ocorre quando um determinado nicho subitamente se desintegra (BOWDITH & BUONO, 1992). Essencialmente esta abordagem sugere que a sorte e a aleatoriedade desempenham um papel importante no sucesso de uma empresa.

Estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas

práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas. A pesquisa do clima é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos organizacionais e de seu trabalho. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, dentre outros. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a deteriorar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação, podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização como nos casos de greves e piquetes (CHIAVENATO, 1989).

Para Weick (1973) as teorias atuais de organização não são explícitas com relação ao que constitui um ambiente. Muitas teorias da organização sustentam que as organizações só podem ser compreendidas como mecanismos inventados para adaptação a circunstâncias ambientais na busca de objetivos. Dizer que a organização se adapta a si mesma e ao que é diferente de si mesma, não diz muita coisa. É preciso saber, especificamente, o que está sendo adaptado, e por que meios.

Ainda segundo Weick (1973) o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização, é tudo aquilo que está situado fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais, dentre outros. As organizações não vivem no vácuo, isoladas e totalmente auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos e informações necessárias para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Na medida em que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das organizações é influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às organizações contribuem fortemente para o que sucede dentro delas. Como o ambiente é vasto e complexo, as organizações não podem absorvê-lo e compreendê-lo em sua totalidade e complexidade, o que seria imaginável. O ambiente é um contexto externo que apresenta uma enorme variedade de condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade. Nesse sentido, as organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente, para reduzir a incerteza a seu respeito. Em outros termos, a organização precisa mapear seu espaço ambiental. O mapeamento ambiental, contudo, passa por três dificuldades: a seleção ambiental, a percepção ambiental e os limites da organização (CHIAVENATO, 1989). Entretanto, as organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, principalmente pelo fato de que algumas das variáveis estão sujeitas a influências que as empresas não podem prever ou controlar. Para lidar com essa complexidade, as organizações selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas naquelas partes escolhidas e selecionadas desse enorme

conjunto. É a chamada seleção ambiental por Weick (1973), ou seja, apenas uma porção das variáveis ambientais participa realmente do conhecimento e da experiência da organização ou dos seus dirigentes. Essa porção não é uma amostra fortuita do que está objetivamente ao alcance da organização, mas o resultado de uma seleção dos estímulos ambientais e que depende basicamente de três fatores localizados nos indivíduos incumbidos do mapeamento ambiental proposto por Berelson & Steiner (1971): a natureza desses estímulos ambientais; que a empresa está preparada para perceber; e os motivos específicos que estão em jogo no momento.

Uma das formas mais promissoras de tratar o ambiente é através dos termos de informação. Em vez de considerar o ambiente decisivo das organizações como formado de matérias-primas transformadas, parece possível conseguir interpretação mais completa da realidade se for considerado a informação e o sentido como os bens decisivos com que as organizações operam, aos quais seus processos se dirigem, em função dos quais suas relações se estabelecem. Assim, se o ambiente significativo para a organização é descrito através de termos da informação, é possível sustentar que a organização procura resolver a ambigüidade existente em informações e expectativas (WEICK, 1973).

Para Reuchlin (1977) as organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e suas motivações. A maneira pela qual a organização percebe e interpreta o seu ambiente pode ser completamente diferente da percepção e interpretação que outra organização tem a respeito do mesmo ambiente. Em outros termos, um ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. É a chamada percepção ambiental, que é uma construção, um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, das necessidades e das intenções da organização ou dos seus dirigentes.

Weick (1983) elucida que as informações utilizadas na construção perceptual são selecionadas. Algumas são eliminadas e não são sequer percebidas; outras são imaginadas ou inventadas para preencher lacunas existentes. Em outros termos, a percepção ambiental depende muito daquilo que cada organização considera relevante no seu ambiente. A percepção do espaço ambiental responde a uma necessidade fundamental a todo organismo articulado e dotado de mobilidade: a necessidade de deslocar-se e de posicionar-se de maneira inteligente nesse espaço. Daí a necessidade de exploração perceptiva do espaço ambiental. Quanto maior a ambigüidade e complexidade das variáveis ambientais, maior a necessidade de sua interpretação e decodificação. Ao interpretar estímulos ambíguos, a organização assume presunções sobre a realidade que a cerca.

Como o ambiente não é estático nem fixo, mas mutável, as organizações são informadas das variações que ocorrem em certas características do meio que as envolve desde que essas variações lhes sejam suficientemente claras, importantes ou relevantes, e que se produzam dentro de um certo limiar de sensibilidade capaz de alertar-lhes a atenção.

Para Weick (1973) as organizações normalmente desempenham um papel de influência ativa em seus próprios ambientes e elas têm bastante consciência desse papel.

Clima organizacional e cultura

O clima é resultante da cultura existente nas organizações, de seu estilo gerencial (autocrático/democrático) e, também, de fatores externos que permeiam a organização (DUBRIN, 1974). Muitas vezes ocorrem fatos externos à empresa que influenciam o clima tornando-o tenso e instável. Alguns desses fatos causam impactos apenas temporário. Ao contrário, fatos internos como as ações gerenciais pouco claras dos dirigentes não só causam impacto negativo nos resultados operacionais da empresa como provocam instabilidade no ambiente operacional de trabalho com conseqüentes desajustes entre os empregados tornando o clima instável.

Toda organização possui um código próprio (normas, regulamentos, dentre outros), uma cultura original e única. Existem no ambiente de trabalho fortes relações informais entre os membros. Os dirigentes exercem influência no comportamento dos diversos grupos formais e informais na empresa, gerando atitudes variadas no ambiente de trabalho. Tudo isso agregado de forma consciente ou não influenciam as percepções dos empregados com a relação à realidade objetiva da organização formal, pois a realidade organizacional da empresa está nas cabeças de seus funcionários. Nessa perspectiva, Dubrin (1974) ressalta que o clima organizacional é uma percepção compartilhada entre os diversos atores de uma organização do ambiente interno e do ambiente externo que de alguma maneira determinam os diversos comportamentos encontrados nas organizações. Estas mesmas pessoas criam configurações globais do seu ambiente a partir de suas percepções e definem o clima organizacional. Dubrin (1974) apresenta alguns elementos que contribuem para formação do clima organizacional nas organizações:

- os membros de uma organização estão expostos às mesmas situações estruturais no ambiente de trabalho;
- o processo de homogeneização do clima passa pelas fases de atração, atrito, seleção e socialização. A perspectiva de um inter-relacionamento simbólico leva os membros da organização a compartilhar significados; e
- através de interações dentro da organização as pessoas respondem, definem e interpretam de maneira particular os elementos situacionais, como seres conscientes de si mesmas que dotam suas ações de conteúdo simbólico a partir de suas experiências.

Segundo Dubrin (1974), os fatores determinantes do clima organizacional são: condições econômicas, estilo de liderança, políticas, estrutura da organização, características das pessoas, natureza do negócio estágio de vida da organização, nível de motivação, estimulação por motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de

trabalho, absenteísmo, produtividade no trabalho, organização bem sucedida. O clima organizacional pode ser afetado entre outros, pelos seguintes fatores: segurança no trabalho, normas internas, sistema de benefícios, relações interpessoais, processo decisório, ambiente físico, objetivos organizacionais, estilo de liderança, cultura, comunicação, seriedade dos dirigentes, recompensas, mudanças, estratégias motivacionais, relações sindicais, governo, tecnologia, legislação, dentre outros.

Para Dubrin (1974), cada fator acima citado afeta de alguma maneira o clima de uma organização prejudicando ou alavancando situações no ambiente operacional. Muitas vezes quando atitudes positivas predominam no ambiente de tarefa das empresas o clima se apresenta muito favorável. Também o contrário é verdadeiro. Alguns fatores podem gerar mais tensões e amosidades (segurança no trabalho, benefícios, remuneração, dentre outros) entre os empregados de uma organização.

Segundo Chiavenato (1999), sempre que possível, o gerente deverá testar o clima, algumas vezes diretamente, reunindo o grupo e verificando certos aspectos indicativos, outras vezes informalmente, circulando pelo seu território e conversando com as pessoas. O gerente deverá ser capaz de sentir o clima reinante pelo modo como os empregados trabalham, pelo comportamento deles em relação a colegas e superiores. Pode perceber isto pelo grau de apatia ou comportamento simpático e alegre dos empregados bem como das queixas que lhe são feitas ou até mesmo comportamento agressivo. Neste contexto, um dos objetivos da administração de recursos humanos, entre outros, é promover a satisfação e a motivação dos empregados de uma organização. Chiavenato (1999) define a administração de recursos como ramo da administração responsável pela coordenação de interesses da mão-de-obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Chiavenato (1999) menciona que os objetivos da administração de recursos humanos são: criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização. Para o autor os objetivos de recursos humanos referem-se à própria razão de ser das políticas e programas de recursos humanos, resumidos como ação orientada para garantir à empresa recursos humanos disponíveis, adequados e motivados para suas operações presentes e futuras.

A administração de pessoal procura conciliar os interesses complementares da empresa (eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio), com os interesses individuais (realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação, bem estar pessoal). Visa, também, conciliar as aspirações dos funcionários com as aspirações do empregador. Uma das grandes tarefas da administração é criar e manter um ambiente na empresa, em que indivíduos em grupos organizados possam trabalhar satisfeitos e eficientemente, visando à consecução dos objetivos da organização (FAYOL *apud* CHIAVENATO, 1999).

As principais áreas de eficácia de um departamento de recursos humanos são: suprimento de vagas, capacitação do pessoal, consistência salarial interna e externa,

melhoria das condições de trabalho, melhoria das relações trabalhistas, obtenção de clima organizacional saudável e contribuição ao desenvolvimento organizacional da empresa. Pela definição contida na literatura especializada, a grande preocupação é com a satisfação e motivação dos empregados. Portanto a área de recursos humanos deve ter como missão e objetivo permanentes diagnosticar periodicamente o clima organizacional. Mas existem pelo menos mais duas outras razões fortes para que se proceda ao diagnóstico do clima nas empresas. Primeiro é importante ressaltar que o clima afeta o desempenho organizacional, que num processo em cadeia afeta o desempenho empresarial. Segundo, o desempenho empresarial é uma resultante da maximização dos fatores de produção - recursos naturais, capital, trabalho e tecnologia - bem como de uma gestão empreendedora voltada para o lucro (CHIAVENATO, 1999). Entretanto para se alcançar o lucro não basta, apenas, maximizar os fatores de produção ou aplicar de forma aleatória os recursos disponíveis nos diversos negócios; é preciso que as pessoas, nas organizações, tenham competência interpessoal, conhecimento intrínseco, competência técnica, estejam motivadas e, se possível, felizes.

O comportamento e o ambiente da organização

A importância do macro comportamento se reflete na ênfase dada recentemente à adaptação da estrutura de organização para atender a diversas restrições e pressões ambientais, e para administrar a influência crescente de fatores externos na tomada de decisões e eficácia da organização, bem como comportamentos micro organizacionais em geral (BOWDITH & BUONO, 1992).

No pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados (BOWDITH & BUONO, 1992). Pouca atenção era dedicada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo. Entretanto, a teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo de tempo de forma eficaz. Embora alguns ambientes ainda possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos e dinâmicos por natureza. Já para Robbins (2002) o ambiente, como muitas áreas do comportamento organizacional, não é um conceito bem definido. Há controvérsias quanto ao que efetivamente constitui o ambiente de uma organização, e os tipos de questões que devem ser incluídas numa discussão sobre os ambientes organizacionais. Para entender o ambiente organizacional mais precisamente, necessário se faz recorrer a duas distinções analíticas feitas por muitos teóricos da organização: o ambiente geral versus o específico e o ambiente real versus o percebido.

Distinção entre ambiente geral e específico (BOWDITH & BUONO, 1992):

- o ambiente geral da organização se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui coisas tais como condições

tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. O ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações.

- o ambiente específico (ou tarefa) enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização.

O ambiente geral será semelhante para todas as organizações e o específico irá variar dependendo do domínio específico que a organização tiver escolhido. Portanto, a distinção entre o ambiente geral e o específico depende das atividades centrais de uma dada organização (BOWDITH & BUONO, 1992). Embora um número crescente de organizações concentre o acompanhamento e planejamento no seu ambiente específico, através de análise dos interessados, a importância do ambiente geral não deve ser negligenciada, destaca Miles & Robins (1999). De fato o ambiente geral não só influencia a organização em si, mas também exerce influência sobre outros membros do ambiente geral também interagem entre si. Portanto, embora sejam às vezes complexos e difíceis de se analisar, os ambientes geral e específico formam o que é chamado de textura causal dos ambientes da organização.

A diferença entre ambiente real (objetivo) e ambiente percebido (aquele visto através da percepção dos gerentes, e, portanto, subjetivo) pode ser assim apresentada (BOWDITH & BUONO, 1992):

- O ambiente real consiste das entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral e específico da organização, as pessoas podem ficar do lado de fora da mesma. Através do uso de indicadores objetivos (número específico de componentes da tarefa, velocidade de mudança, volatilidade da tecnologia e do mercado, dentre outros) pode-se desenvolver uma descrição desse ambiente. Cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma. Essa realidade impõe algumas limitações ao modo de operar a empresa.
- O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do primeiro. Embora essas percepções também sejam eventos reais, do ponto de vista de suas consequências, elas ocorrem dentro da organização.

Como o ambiente, basicamente, se torna conhecido para uma organização através das percepções de seus gerentes, muitos teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real. A despeito da importância do ambiente objetivo como do percebido, a maioria dos estudos tem enfatizado uma única perspectiva.

Pesquisas que se concentram nos ambientes objetivos como determinantes de reações da organização, por exemplo, tiveram tendências a desconsiderar a influência da percepção que os gerentes tinham daquele ambiente. De modo análogo, estudos que observaram o papel das percepções tiveram tendências a ignorar as influências dos ambientes

objetivos (THOMPSON, 1976). Trabalhos recentes enfatizaram a importância da interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos gerentes, assim como outras variáveis moderadoras (características individuais, inércia organizacional e grau de discernimento gerencial como componentes distintos das reações da organização) (THOMPSON, 1976). Assim, tanto o ambiente real como o percebido das organizações são aspectos importantes da análise ambiental que deve ser explicitamente reconhecida nos processos de tomada de decisões.

Mudança ambiental e incerteza

Como implica a distinção entre o ambiente geral e percebido, nem todos os ambientes organizacionais são iguais (BOWDITH & BUONO, 1992). Esses ambientes vão desde os quase estáticos até os muito dinâmicos. Em alguns casos, contudo, a transição de um ambiente relativamente estático para um em mudança rápida pode ser bem repentina. Para Duncan (1972) um modo de se avaliar o efeito potencial dessa mudança ambiental sobre uma organização se baseia em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade. A dimensão da estabilidade se refere a até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Um ambiente é considerado estável se permanecer relativamente o mesmo durante certo período de tempo. Ambientes instáveis, por outro lado, são aqueles que passam por mudanças abruptas, que são rápidas e muitas vezes inesperadas. Neste contexto, as dimensões de estabilidade e complexidade traçadas pelo autor têm significado para as organizações por determinarem a quantidade de incerteza que uma organização precisa enfrentar no seu ambiente. Em sua essência, a incerteza ambiental se refere à falta de informações dos tomadores de decisões sobre as tendências e mudanças nas condições atuais e suas consequências se tornam mais imprevisíveis.

Há diversas tipologias diferentes que caracterizam os ambientes organizacionais. Os diversos graus de estabilidade e complexidade ambientais podem combinar-se de modo a formar quatro quadrantes, assim definindo uma tipologia, conforme demonstrado no QUADRO 1.

A tipologia ambiental formulada por Emery & Trist (*apud* DUNCAN, 1972) ilustra diferentes velocidades de mudança ambiental, variando de ambientes relativamente estáveis a outros em mudança constante. Este modelo é baseado na suposição de que, a medida que os ambientes se desenvolvem, suas partes se tornam cada vez mais interdependentes, o que aumenta a complexidade. Com base nessa perspectiva, Bowdith & Buono (1992) identificaram quatro tipos de ambiente:

- Plácido, aleatório. É relativamente estável, e não há uma interdependência significativa entre suas partes. Este tipo de ambiente ameaça pouco as organizações. As mudanças ocorrem lentamente com o passar do tempo (alta estabilidade ambiental) e são previsíveis (baixa complexidade).

- Plácido, agregado. Este ambiente também muda (estabilidade), mas há uma interdependência maior (complexidade crescente) das partes do ambiente em diversos blocos agregados (por exemplo, cartões de fornecedores ou distribuidores). Os acontecimentos neste ambiente não são mais completamente aleatórios como no primeiro tipo. Assim, o ambiente plácido, agregado começa a ameaçar (com incerteza em relação às relações agregadas) as organizações.

QUADRO 1. Conceituação da incerteza e da estrutura organizacional.

| BAIXA INCERTEZA | | INCERTEZA BAIXA A MODERADA | |
|-----------------------------|---|----------------------------|---|
| E | Pequeno número de elementos externos | M | Grande número de elementos externos |
| S | Os elementos permanecem iguais ou mudam lentamente | U | Os elementos permanecem iguais ou mudam lentamente |
| T | Estrutura organizacional | D | Estrutura organizacional |
| Á | Mecanística (formal, centralização) | A | Mecanística (formal, descentralização) |
| V | Poucos departamentos | N | Muitos departamentos |
| E | Mecanismos indiretos de integração | Ç | Mecanismos de integração geralmente indiretos, com alguns diretos |
| L | | A | |
| INCERTEZA MODERADA A ALTA | | ALTA INCERTEZA | |
| I | Pequeno número de elementos externos | A | Grande número de elementos externos |
| N | Elementos em mudança contínua | M | Elementos em mudança contínua |
| S | Estrutura organizacional | B | Estrutura organizacional |
| T | Orgânica (informal, centralização) | I | Orgânica (informal, descentralização) |
| Á | Poucos departamentos | E | Muitos departamentos (grande diferenciação) |
| V | Mecanismos de integração principalmente indiretos, com alguns diretos | M | Mecanismos principalmente diretos |
| E | | T | |
| L | | A | |
| | | L | |
| Simples | | Complexa | |
| COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL | | | |

Fonte: Duncan, 1972.

- Perturbado, reativo. É muito mais complexo que os dois anteriores. Seu principal aspecto é o surgimento de diversas organizações semelhantes (concorrentes), que são suficientemente grandes para exercerem controle sobre o seu próprio ambiente, bem como sobre o das outras organizações. Estes ambientes são característicos dos oligopólios (ramos de atividades dominados por três ou quatro empresas).
- Campo turbulento. As condições são tão complexas que é difícil entender a combinação de forças que criam mudança constante. Este ambiente é o mais dinâmico de todos, e é o que apresenta o maior grau de incerteza. É difícil dar um exemplo adequado de campo turbulento, visto que, teoricamente, um ambiente desses não fica quieto durante tempo suficiente para ser estudado.

Conclusão

Este trabalho apresenta um levantamento das idéias atuais sobre gestão de mudanças nas organizações. Todo o conjunto de variáveis estudado na pesquisa sobre o clima organizacional tem sido continuamente observado, analisado e aperfeiçoado. Para aprimorar a gestão do clima organizacional, a empresa precisa ter capacidade inovadora, ou seja, deve ter características e idéias inovadoras.

A combinação dos recursos disponíveis da empresa com a gestão dos mesmos resulta no desempenho organizacional. Para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O "querer fazer" pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos, e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

A adaptabilidade, ou seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências de mudanças, é importante no ambiente de uma empresa. A empresa deve ser flexível para poder adaptar e integrar novas atividades, ser receptiva e transparente a novas idéias vindas tanto de dentro como de fora da organização. Existe uma percepção realista aliada a uma capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente que possibilita a integração entre participantes, de tal forma que a empresa possa se comportar como um todo orgânico.

Conclui-se que o clima organizacional de uma empresa que passa por uma mudança em sua estrutura envolve diferentes aspectos, que se sobrepõem mutuamente em graus diversos, como: tipo da organização, tecnologia envolvida, políticas da empresa, metas operacionais formais e regulamentos internos, além de atitudes, sistemas de valores e formas de comportamento social que são encorajados ou sancionados.

Finalmente, o clima organizacional resulta do envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura, dos sistemas de controle, regras e normas e relações interpessoais existentes em uma organização.

Referências bibliográficas

- ADKAR - A model for change management. Change Management Tutorial Series. [on line] Disponível em: <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>. Data de acesso: 24 de out/2003
- ATKINSON. An introduction to motivation. Princeton: Van Nostrand, 1964.
- BENNIS. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: E. Blucher, 1977.
- BERELSON, Bernard; STEINER, Gary. Comportamento humano. São Paulo: Brasilense, 1971.
- BERTERO, C. O. Influências sociológicas em teoria organizacional. Revista de Administração Pública, v. 15, n. 6, p. 27-37, nov/dez, 1975.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992. 305p.
- CAMPOS, Wagner E. Estudos organizacionais. Rio de Janeiro: CEBRAE, 1980.
- CHAMPION, Dean. Sociologia das organizações. Brasiliense, 1988.
- CHANLAT, Jean-François (org.) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações, sistemas. São Paul: Atlas, 1989.
- _____. Teoria geral da Administração. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective. New York: Pergamon Press, 1974.
- DUNCAN, Robert. Organizations Dynamics, New York, 1972.
- ETZIONI, Amitai. Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1976.
- HALL, Richard H. Organização: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- KATZ, Daniel; KHAN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1976/1987

- KRAUSE, W. M. Chefia: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1981.
- LITWIN, Climate and motivation: an experience study. Prentice-Hall Inc., 1971.
- LUZ, Ricardo. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MARCOVITCH, J. Contribuição ao estudo da eficácia organizacional. São Paulo, 1972. 113 pp. Tese. Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, 1972.
- MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- PERROW, Charles. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REUHLIN, Maurice. Introdução à psicologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 489p.
- RODRIGUES, A. Psicologia social. Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 1994.
- SCHEIN, E. H. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SIEVERS, Burkard. Participação como uma disputa conspirativa. Revista de Negócios, Blumenau, v.1. n4, p.37-48, jul/set, 1996.
- SOUZA, Edela Lanzer P. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional. São Paulo, MacGraw-Hill, 1976.
- WAHRLICH, B. M. Uma análise das teorias de organização. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- WEIK, R. Psicologia social da organização. São Paulo: Blucher, 1973.