

A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes no Jogo de Empresas

Gabriela Teixeira Lopes de Paula

(Graduada em Administração/UFF) E-mail: gabrielatlp@yahoo.com.br

Resumo

Estudos comprovam que um clima organizacional favorável é capaz de promover diversos benefícios à organização como um todo. Os funcionários trabalham mais comprometidos e a empresa tem mais chances de obter sucesso nos negócios. Este artigo pretendeu analisar qual a influência do clima organizacional no desempenho das empresas. Para tal, foi realizada uma pesquisa descritiva em um jogo de empresas em que buscou identificar se as empresas com maior êxito são aquelas que atuam com verdadeiro espírito de equipe. Analisou-se, através de questionários, qual a relação entre os efeitos dos fatores que afetam o clima, e a TIR, Taxa Interna de Retorno, que é a medida de avaliação do desempenho das equipes no jogo. Conforme o resultado obtido, constatou-se que as empresas que apresentaram os melhores resultados também eram aquelas em que predominava um clima favorável.

Palavras-chave: Clima organizacional; Pesquisa de clima organizacional; Jogo de empresas.

1. Introdução

Em um mundo de alta competitividade, as organizações buscam se adaptar e antever as mudanças para se manter em um ambiente dinâmico e imprevisível. A globalização impôs às empresas novas formas de se pensar e agir no negócio.

Diante disso, surge a importância de compreender como os funcionários, peças-chave em uma organização, reagem a essas mudanças. Buscando o aumento da produtividade e a sobrevivência no mercado, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a percepção e a motivação de seus funcionários com o trabalho.

Sem dúvida, um dos principais fatores motivacionais do indivíduo na organização é o ambiente de trabalho, que é o local onde ele passa grande parte do seu dia. É no trabalho que os indivíduos desenvolvem relações com os colegas e se envolvem emocionalmente de acordo com o ambiente. Para que estes se sintam motivados e comprometidos, é necessário criar um ambiente positivo e acolhedor que torne a rotina mais agradável e menos sacrificante.

O presente estudo tem por objetivo analisar a influência do clima organizacional no desempenho das equipes por meio da aplicação da pesquisa em empresas simuladas de um Jogo de Empresas realizado em uma Instituição Pública de Ensino.

Inicialmente, o artigo trata de revisar a literatura a respeito de três tópicos relacionados ao tema: clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e jogo de empresas. Em seguida, têm-se as definições metodológicas e os principais resultados obtidos com a aplicação da pesquisa em um ambiente simulado. No encerramento, são feitas algumas conclusões e considerações sobre o trabalho.

2. Revisão Teórica

2.1 Clima Organizacional

O termo “clima organizacional”, também conhecido como atmosfera psicológica, clima social do trabalho, ambiente de trabalho e clima psicológico, é comumente usado pra expressar o sentimento de bem-estar ou mal-estar do indivíduo na organização.

Segundo Mello (2004, p.15), clima organizacional refere-se à percepção global que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo do clima organizacional pode fornecer diretrizes para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização como um todo.

Uma relação de trabalho implica na formação de grupos que têm necessidades próprias. Assim como as organizações, os grupos precisam de manutenção para não entrar em deterioração. Os responsáveis por essa manutenção são os próprios integrantes da equipe de trabalho que devem fazer sua contribuição para atender as necessidades do grupo. (MAXIMIANO, 2007).

Luz (1996) define clima organizacional como “o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina na organização em um determinado período”. Ao analisar o conceito de clima organizacional, torna-se interessante destacar três palavras chaves que estão diretamente entrelaçadas a este conceito. A relação existente entre clima e SATISFAÇÃO das pessoas dentro de uma organização. A PERCEPÇÃO que os funcionários têm em relação à empresa para qual trabalham e que pode afetar positiva ou negativamente o clima. A influência que o clima exerce sobre o COMPORTAMENTO das pessoas. (LUZ, 2003, p.30). O autor ressalta a importância de

observar o fator tempo ao analisar o comportamento de uma empresa, uma vez que o clima organizacional é variável e influenciado constantemente por algumas variáveis.

Coda (1997, p.98) diz que “o clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. A satisfação, por sua vez, é uma energia extrínseca, ligada a diferentes aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas de trabalho e outras condições de trabalho.

O clima organizacional é reflexo dos efeitos da cultura de cada empresa. A cultura organizacional dirige a conduta, os pensamentos e sentimentos dos indivíduos que a compõem. Assim sendo, para que se estabeleça um clima favorável dentro da empresa é preciso que os funcionários ajam cooperando mutuamente em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais. (MOISEICHYK, 1997, p.37). Luz (2006) acrescenta que apesar do clima organizacional ser afetado por fatores externos à organização, a cultura organizacional constitui uma das principais causas, pois influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização.

Além disso, o clima reflete o comportamento organizacional, que Robbins (2005) *apud* Simas e Costa (2007, p.4) conceitua como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Para o autor, o comportamento organizacional tem aspectos visíveis, facilmente percebidos nas organizações, como as estratégias da empresa, as políticas adotadas e a tecnologia utilizada além de outros mais difíceis de perceber como normas grupais, e os conflitos interpessoais e intergrupais.

Cabe também ao indivíduo ser capaz de manter um equilíbrio emocional dentro da empresa.

“Há muitas evidências de que o modo como você se sente a respeito de si mesmo e de seu trabalho e quão disposto está para empenhar-se em dialogar, valorizar os outros, compartilhar idéias e prestar colaboração informal e criativa, depende de quão eficazmente você administra a energia e a tensão.” (COOPER, 1997:49)

Moiseichyk (1997, p.40) salienta que para se obter um clima organizacional adequado deve existir uma transparência de propósitos em que os funcionários em todos os níveis hierárquicos sejam respeitados em relação a suas expectativas.

Um clima organizacional favorável irá proporcionar benefícios para funcionários, empresa e clientes. A recíproca também é verdadeira: todos são prejudicados com um clima organizacional desfavorável, como é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Resultados proporcionados pelos Recursos Humanos com os diversos níveis de clima organizacional

← Desfavorável	Mais ou menos	Favorável →
⇒ Frustração	⇒ Indiferença	⇒ Satisfação
⇒ Desmotivação	⇒ Apatia	⇒ Motivação
⇒ Falta de integração empresa/funcionários	⇒ Baixa integração empresa/funcionários	⇒ Alta integração empresa/funcionários
⇒ Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	⇒ Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	⇒ Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
⇒ Falta de retenção de talentos	⇒ Baixa retenção de talentos	⇒ Alta retenção de talentos
⇒ Improdutividade	⇒ Baixa produtividade	⇒ Alta produtividade
⇒ Pouca adaptação às mudanças	⇒ Média adaptação às mudanças	⇒ Maior adaptação às mudanças
⇒ Alta rotatividade	⇒ Média rotatividade	⇒ Baixa rotatividade
⇒ Alta abstenção	⇒ Média abstenção	⇒ Baixa abstenção
⇒ Pouca dedicação	⇒ Média dedicação	⇒ Alta dedicação
⇒ Baixo comprometimento com a qualidade	⇒ Médio comprometimento com a qualidade	⇒ Alto comprometimento com a qualidade
⇒ Clientes insatisfeitos	⇒ Clientes indiferentes	⇒ Clientes satisfeitos
⇒ Pouco aproveitamento nos treinamentos	⇒ Médio aproveitamento nos treinamentos	⇒ Maior aproveitamento nos treinamentos
⇒ Falta de envolvimento com os negócios	⇒ Baixo envolvimento com os negócios	⇒ Alto envolvimento com os negócios
⇒ Crescimento das doenças psicossomáticas	⇒ Algumas doenças psicossomáticas	⇒ Raras doenças psicossomáticas
⇒ Insucesso nos negócios	⇒ Estagnação nos negócios	⇒ Sucesso nos negócios

Fonte: BISPO, 2006:259

Segundo Simas e Costa (2007, p.2), se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, é provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade. Por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas sentem-se bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significativas e proporcione a satisfação e a motivação de todos.

2.1.1 Tipos de Clima Organizacional

Souza (1978) classificou o clima organizacional em alguns tipos, a saber: clima desumano, quando se dá excessiva atenção ao fator tecnologia; clima tenso, quando há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas; e clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos sem esquecer de princípios e do trabalho.

2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional permite ao administrador avaliar o funcionamento da organização por meio do diagnóstico motivacional, a análise da discrepância entre a realidade percebida e a desejada, os pontos de maior e menor satisfação e o estilo de liderança mais recomendado em cada situação. (MELLO, 2004, p.23).

Para Mello (2004, p.23), é importante a aplicação da pesquisa de clima organizacional para que os dirigentes identifiquem não somente os pontos fortes da gestão empresarial, mas

também os pontos que precisam ser melhorados e que merecem atenção e esforço da alta gerência. Luz (2006) ressalta que o desempenho de uma empresa pode ser melhorado intervindo no clima organizacional ao trabalhar os principais focos de problemas no ambiente de trabalho.

De acordo com Luz (2001, p.28), o diagnóstico obtido também pode ser utilizado como referencial para os gerentes minimizar conflitos e prevenir possíveis resistências a mudanças. Como afirma o autor, “A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade”.

As inovações tecnológicas, a difusão da informação e o acirramento da concorrência entre as empresas fizeram com que essas passassem a exigir mais de seus funcionários, e estes, mais instruídos passassem a exigir mais das empresas. Hoje, as variáveis externas às empresas também são consideradas na análise do clima organizacional (BISPO, 2006, p.263).

Por esta razão, o autor propõe um novo modelo de pesquisa do clima organizacional para medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa. Tal metodologia implica em analisar tanto os fatores internos como também os fatores externos que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários, direta ou indiretamente.

Os fatores internos são os que têm sua origem dentro da própria empresa e que esta pode atuar sobre eles buscando produzir melhores resultados. Segundo Souza (1978, p.37), o determinante do clima e da cultura gerencial mais comumente citado é o fator estilo gerencial. Os fatores externos, por sua vez, originam fora do âmbito da empresa, mas exercem grande influência no comportamento do indivíduo no trabalho. Bispo (2006, p.263) explica que embora a empresa não possa atuar diretamente sobre os fatores externos, ela pode procurar alternativas para atuar sobre os efeitos causados nos funcionários.

Quadro 2: Fatores internos e externos que influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho

Fatores internos	Fatores externos
⇒ Ambiente de trabalho	⇒ Convivência familiar
⇒ Assistência aos funcionários	⇒ Férias e lazer
⇒ Burocracia	⇒ Investimentos e despesas familiares
⇒ Cultura organizacional	⇒ Política e Economia
⇒ Nível sociocultural	⇒ Segurança Pública
⇒ Incentivos profissionais	⇒ Situação Financeira
⇒ Remuneração	⇒ Time de Futebol
⇒ Segurança profissional	⇒ Vida Social
⇒ Transporte casa / trabalho	
⇒ Vida profissional	

Fonte: BISPO, 2006:263

2.3 Jogos de Empresas Simuladas: Aprendizagem vivencial

Jogo de empresas é um método de aprendizagem vivencial que simula um ambiente empresarial, onde os participantes atuam como executivos em cenários hipotéticos e avaliam as possíveis conseqüências das decisões tomadas. (MARQUES, 2001, p.2).

Os jogos de empresas se originaram dos Jogos de Guerra, usados na Índia e na China há aproximadamente 300 a.C. Já o primeiro jogo de negócios foi desenvolvido por *Marie Bishtein*, que no final dos anos 20 transmitiu sua idéia, baseada em um método de treinamento para gerentes de vendas, ao *Leningrad Institute of Engineering and Economics*. Os jogos de empresas

baseados em computador foram aplicados na década de 50 e fundamentava-se nas mesmas estratégias aplicadas em campos de batalha. (MARQUES, 2001, p.2)

A primeira utilização de jogo empresarial em salas de aula foi na *University of Washington* em parceria com o *Business Management Game*, em 1957. Desde então, esta prática vem sendo vivenciada em treinamentos empresariais, cursos de graduação e pós-graduação no Brasil e no mundo. (LACRUZ, 2004, p.2).

Para Lacruz (2004, p.2), a importância dos jogos de empresas está em proporcionar aos participantes uma experiência de aprendizado marcante e lúdica e que serve como uma ponte entre a universidade, a experiência passada e o ambiente empresarial. No jogo, os participantes recebem desafios semelhantes aos enfrentados no dia-a-dia empresarial e são convidados a agir de forma pró-ativa e dinâmica.

No ambiente de aprendizagem vivencial, o aluno é engajado de forma ativa na realização de uma tarefa para a qual existe uma meta fixada. Dessa forma, o aluno aprende tanto com o cumprimento da tarefa como também com a avaliação de seu desempenho por meio da comparação dela com uma teoria. (TEIXEIRA, 2007).

Para Sauer (2006, p.11), o ensino por meio da aprendizagem vivencial objetiva proporcionar aos alunos a oportunidade de aprender fazendo, ou seja, testar na prática os conhecimentos e modelos propostos na teoria.

4. Problema de Pesquisa

O problema central deste artigo é analisar como o clima organizacional afeta o desempenho das empresas simuladas no Jogo de Empresas.

5. Metodologia

5.1 Método de Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Gil (1991) *apud* Silva e Menezes (2001, p.21) tem como objetivo descrever as características de determinada população e o estabelecimento de relações entre as variáveis envolvidas.

O método escolhido para alcançar os objetivos propostos é o levantamento descritivo, “*survey*”, pois a pesquisa visa a analisar as tendências de comportamento dentro de cada equipe no Jogo de Empresas. A população estudada é todos os integrantes das equipes de empresas simuladas.

A pesquisa teve um enfoque quantitativo, pois tratou de descrever o fenômeno por meio da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Segundo Luz (2006), uma pesquisa quantitativa é realizada através da utilização de ferramenta estatística a partir de um planejamento prévio com questões já definidas para que se possa obter uma medição objetiva e quantificação dos resultados.

5.2 Descrição da Pesquisa

O Jogo de empresas consiste em um ambiente simulado em que os participantes são divididos em grupos, e exercem funções gerenciais, sendo que cada grupo corresponde a uma empresa no mercado. No entanto, estes grupos não são formados por afinidades e sim por diferentes perfis de estudantes que são desafiados a trabalhar em conjunto por um objetivo em comum. Segundo Muller (2004, p.8), todo trabalho em grupo gera experiências boas e ruins a

serem lembradas. O estudo destas experiências permite identificar as características positivas que uma equipe deve apresentar.

No jogo, as empresas dispõem dos mesmos recursos para fabricar um produto multifuncional e disputar a participação no mercado. O desempenho de cada empresa depende das decisões tomadas ao longo do período em como alocar os recursos disponíveis a fim de obter o retorno desejado. Para a tomada de decisão, os participantes se deparam com pontos de vista divergentes que poderão promover debates ou gerar conflitos. O modo como cada integrante da equipe se sente dentro da organização e se comporta no jogo poderá afetar de forma positiva ou negativa o desempenho da equipe.

A pesquisa baseia-se na aplicação de um questionário aos integrantes de todas as seis empresas participantes de um Jogo de Empresas, formadas por alunos de administração de uma Instituição Pública de Ensino. Trata-se de uma pesquisa de clima organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo conhecer as opiniões sobre diferentes aspectos da empresa e do trabalho em equipe: comunicação, liderança, filosofia de gestão, identificação com a empresa, natureza do trabalho, política de recursos humanos e sinergia entre as áreas funcionais.

Em seguida, analisa-se a TIR, taxa interna de retorno, a cada trimestre (período de decisões do jogo). Este valor indica o desempenho da equipe em cada etapa e é cumulativo, sendo divulgado pelo simulador ao final do jogo.

Por fim, de acordo com as respostas obtidas no questionário, foi mensurado o clima de cada empresa baseada na pontuação obtida dos participantes. Os resultados obtidos foram comparados com o desempenho final das empresas.

5.3 Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada através da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionários aos participantes de todas as equipes para conhecer a percepção do clima de cada empresa simulada. Luz (2003:23) considera o uso do questionário a melhor técnica para coleta de dados na pesquisa de clima organizacional.

Em um segundo momento, foram utilizados dados secundários referentes ao desempenho das equipes, divulgado no relatório do Jogo de Empresas a cada trimestre. O desempenho é avaliado medindo-se a TIR, Taxa Interna de Retorno, que representa a rentabilidade gerada pelo investimento.

6. Análise Descritiva

O clima organizacional foi pesquisado levando-se em consideração os seguintes fatores:

- Comunicação: Revela se a informação é transmitida entre os membros da equipe de forma eficaz.
- Liderança: É o reconhecimento de cada participante em relação à habilidade de liderança de seu superior.
- Filosofia de Gestão: São os valores e princípios que permeiam a organização e orientam suas atividades.

- Identificação com a organização: É o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais.
- Natureza do Trabalho: Diz respeito à posição ocupada na organização e às atividades desempenhadas pelo cargo.
- Política de RH: É o conjunto de regras estabelecidas com a finalidade de assegurar o desempenho das funções em conformidade com os objetivos traçados.
- Sinergia: Refere-se ao grau de integração e coordenação entre as áreas da empresa em prol de um objetivo comum.

A elaboração do questionário baseou-se no modelo de Muller (2004) por abranger diferentes aspectos organizacionais. O questionário foi aplicado a 27 participantes, cerca de 87% da população estudada e compunha-se de 27 afirmativas, nas quais os participantes deveriam assinalar o grau de concordância com as proposições dispostos em uma escala de 5 pontos, do tipo Likert. As perguntas eram diversificadas e distribuídas aleatoriamente, de forma que os participantes não pudessem identificar qual fator estava sendo avaliado. O grau de concordância estava diretamente associado à satisfação com os diferentes fatores analisados na pesquisa.

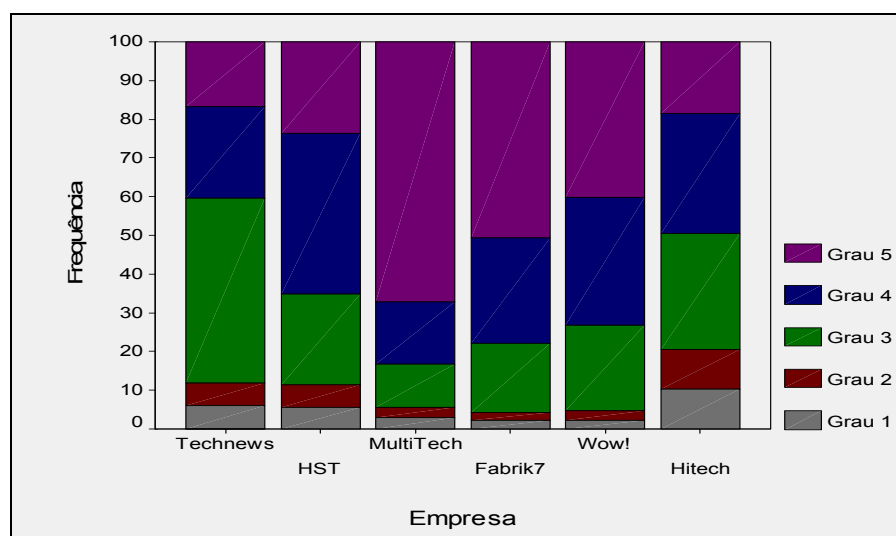


Gráfico 1 – Satisfação das equipes com os fatores que influenciam o clima organizacional
 Fonte: Dados primários

O Gráfico 1 mostra a satisfação das equipes com os fatores que exercem influência sobre o clima organizacional. O Grau 5, refere-se ao grau de concordância máximo com as proposições do questionário aplicado e que demonstra um maior nível de satisfação com os aspectos analisados.

Ao classificar as empresas de acordo com a satisfação com o clima organizacional, observa-se a seguinte ordem:

Quadro 3: Classificação das empresas segundo o clima organizacional

Classificação	Empresa	Satisfação					Total
		Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	
1°	Multitech	3%	3%	11%	16%	67%	88,58%
2°	Fabrik7	2%	2%	18%	27%	51%	84,68%
3°	Wow!	3%	2%	22%	33%	40%	81,08%
4°	HST	5%	5%	24%	42%	24%	75,07%
5°	Technews	5%	6%	48%	24%	17%	68,47%
6°	Hitech	10%	10%	30%	31%	19%	67,86%

Fonte: Dados primários

Uma análise mais detalhada dos questionários aplicados revelou o nível de satisfação de todos os participantes com cada fator do clima considerado, descrito no gráfico a seguir:

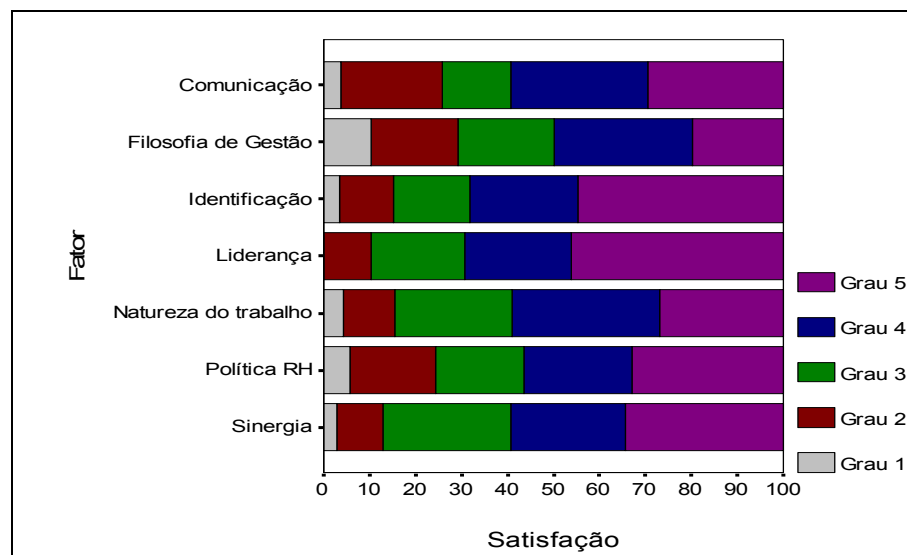


Gráfico 2 – Satisfação com os fatores que influenciam o clima

Fonte: Dados primários

No momento em que foi aplicada a pesquisa, quarta rodada de um total de nove rodadas, o simulador divulgava a seguinte classificação, calculada pela TIR, medida de desempenho no jogo.

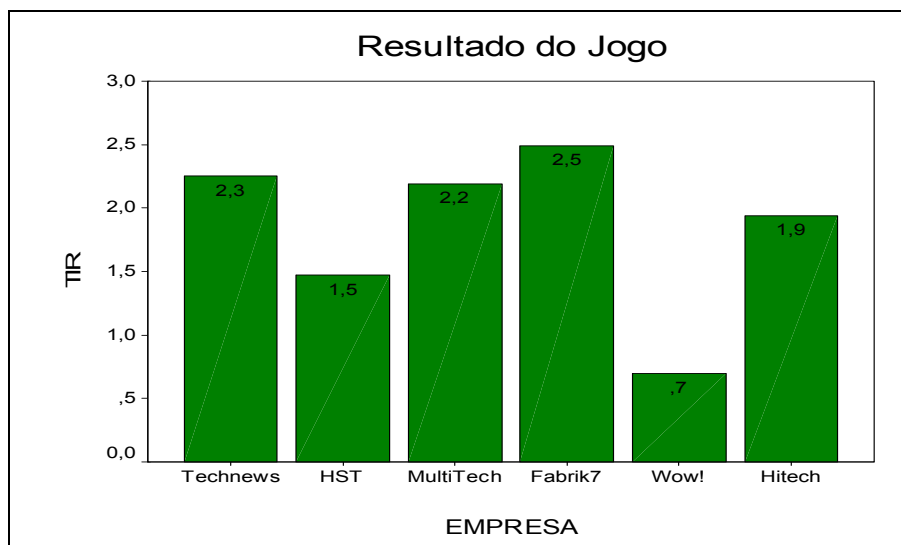


Gráfico 3 – Resultado Parcial do Jogo

Fonte: Dados do jogo

Colocação	Empresa	TIR
1°	Fabrik7	2,49
2°	Technews	2,25
3°	Multitech	2,19
4°	Hitech	1,94
5°	HST	1,47
6°	Wow!	0,70

Quadro 4 – Resultado Parcial do Jogo

Fonte: Dados do jogo

7. Discussão dos Resultados

A partir das análises realizadas verifica-se que as empresas que obtiveram uma boa colocação no jogo, Fabrik7 em 1° lugar e Multitech em 3° lugar, apresentaram os melhores resultados em relação ao clima organizacional, Multitech com 88,58% de satisfação e Fabrik7 com 84,68%. No entanto, não é possível extrapolar esse resultado para as demais empresas visto que empresas que tiveram um bom desempenho no jogo como a Technews (2° lugar) apresentou um dos piores níveis de satisfação com os fatores que influenciam o clima (68,47%). Por outro lado, a empresa Wow! que no momento de aplicação do questionário encontrava-se na última posição no jogo, apresentou um clima organizacional favorável (81,08% de satisfação).

Os dados comprovam que o clima organizacional é capaz de afetar o desempenho das equipes no jogo, como acredita Mello (2004:15), uma vez que a motivação dos participantes e a integração da equipe colaboram para um resultado final satisfatório. Entretanto, pode-se constatar que os fatores analisados não exercem uma influência direta, pois não basta apenas

uma equipe unida e motivada, o desempenho depende de outras variáveis como conhecimento do jogo, capacidade de analisar e formular estratégias, tomar decisões e aprender com os erros.

No que se refere aos fatores geradores de satisfação dos participantes, destaca-se o fator “liderança” e “identificação com a empresa”, responsável por 46% e 45% de satisfação plena, respectivamente. A liderança no jogo é exercida pelo presidente que é escolhido em consenso pelos participantes para ocupar o cargo. Tal fato pode explicar o elevado nível de satisfação com o líder, diferentemente do que ocorre nas empresas reais em que o estilo gerencial constitui uma das principais causas de insatisfação que afetam o clima, conforme aponta Souza (1978:37). O segundo fator de destaque foi a identificação com a empresa. Este resultado pode ser explicado pela oportunidade que os participantes tiveram no início do jogo de trocar de empresas e assim garantir um melhor entrosamento com os colegas de equipe. Luz (2003:30) confirma que a percepção que os indivíduos têm em relação à empresa a qual trabalham pode afetar positivo ou negativamente o clima.

A principal causa de insatisfação foi a filosofia de gestão. Este fator analisa o grau de centralização das decisões, a divisão e clareza das funções e a participação de todos os integrantes. Com apenas 20% de satisfação plena, este índice revelou que não ocorreu uma divisão efetiva das atividades. No decorrer do jogo, alguns participantes confirmaram que se arrependiam de não ter se dedicado à sua área funcional para tentar obter um melhor resultado para a empresa.

8. Conclusões

O objetivo primordial de toda empresa, sem dúvida, é gerar lucro. No entanto, alguns gestores esquecem que tal fato só é possível se os funcionários trabalham satisfeitos e conscientes de seu papel na organização.

Em um ambiente simulado, não é diferente. Embora, um jogo suscite a competição entre as equipes, não podemos esquecer do objetivo principal que é a aprendizagem. E a aprendizagem vai além de tomar decisões relativas às diferentes áreas da empresa. A integração da equipe e a troca de experiências proporcionam um profundo aprendizado.

As pessoas que trabalham unidas em busca de objetivos comuns bem como a presença de líderes que sabem lidar com conflitos organizacionais da melhor maneira possível são determinantes para o sucesso empresarial.

Podemos observar, através da aplicação de questionários e análise do desempenho de cada empresa, que as equipes que obtiveram melhor desempenho são as que se dizem satisfeitas com o clima de sua empresa.

Este estudo pode ser útil para que os futuros gestores de Recursos Humanos em ambiente real ou simulado se conscientizem da importância do diagnóstico do clima organizacional. Com a pesquisa de clima organizacional, os gestores poderão identificar os pontos fracos que precisam ser melhorados dentro da empresa a fim de torná-la mais competitiva no mercado.

Como limitação, identificou-se neste estudo que em um ambiente simulado, as variáveis relacionadas ao clima organizacional são de difícil mensuração, pois dependem da percepção de cada participante. Por este motivo, resultados de pesquisa na área de Recursos Humanos, devido a sua subjetividade, tendem a ser imprecisos.

Esta pesquisa objetivou analisar se o clima organizacional afeta o desempenho das empresas. Para um novo estudo, propõe-se avaliar a relação entre a estrutura de trabalho e a

percepção de clima dos participantes, visto que esta foi uma das principais causas de insatisfação no ambiente simulado pesquisado.

É importante ressaltar que nesta pesquisa foram analisados somente os fatores internos que influenciam o clima organizacional. Portanto, torna-se interessante desenvolver uma pesquisa reunindo também os fatores externos ao clima organizacional que, embora a administração não possa manipulá-los, é imprescindível para uma organização compreendê-los.

9. Referências

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. V. 16, Maio/Ago, 2006, p. 258-273. EESC/USP/SP.

CODA, Roberto, **Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 1997.

COOPER, Robert K. **Inteligência Emocional na Empresa**. Futura. São Paulo, 1997

LACRUZ, A. J. Percepção dos participantes de jogos de empresas quanto às condições facilitadoras para o aprendizado em programas de simulação empresarial: um estudo exploratório. **Anais do IX SEMEAD – Seminários em Administração**. Agosto 2006. FEA/USP/SP.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

LUZ, R.S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1996.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, UFF, 2003.

MARQUES F. P. A. Jogos de Empresas: uma estratégia para o ensino de Gestão e Tomada de Decisão. São Paulo, 2001. 175 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MOISEICHYC, A. E. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

MULLER. A. A. **Clima organizacional e Gestão de Equipes**. Guaçuí, UVV, 2004.

SAUAIA, A. C. A. Monografia Racional. In: Seminários em Administração. **Anais**, v.1, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, UFSC, Laboratório de Ensino a Distância, 2001.

SOUZA, E. L. P. (1978). **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgard Blucher.