

IMPACTOS DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Rafael Moser

(Universidade de Caxias do Sul)

Rodrigo Borges Bertoni

(Universidade de Caxias do Sul)

Marcia Rohr da Cruz

(Universidade de Caxias do Sul)

Maria Emilia Camargo

(Universidade de Caxias do Sul)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo geral abordar a relação entre cultura e clima organizacional e, conseqüentemente, a sua influência nas organizações; valorizando a relação cultura x clima e possíveis impactos positivos e negativos no desempenho das atividades organizacionais. Também, como objetivos específicos: conceituar cultura e clima dentro do contexto organizacional; analisar o impacto das relações: cultura e clima organizacional, postura do líder e equipe, os aspectos do empowerment e os possíveis resultados nas empresas; demonstrar que a cultura influencia e é influenciada pelo clima em uma empresa, bem como a forma como os colaboradores agem e os resultados que a empresa pode obter. Como resultado da análise teórica, reflexões que permitem ou no mínimo sugerem e indicam situações atuais e projetadas, decorrentes da empregabilidade e da empresabilidade.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Clima organizacional. Empowerment

1 Introdução

O cenário administrativo tem se modificado constantemente, por isso esta proposta visa buscar a excelência administrativa, maximizar os resultados nas organizações e gerar um ambiente interno satisfatório. Para tanto, a estrutura da elaboração da pesquisa e relatório abordam aspectos conceituais inerentes e relacionados às dificuldades enfrentadas pelas organizações em encontrar uma “fórmula” correta de gestão administrativa, que são inúmeras, visto que cada uma das “poções mágicas” dá ênfase a algum setor específico dentro da empresa, sem conseguir atingir a organização em sua totalidade.

Neste contexto, a administração do setor de Gestão de Pessoas é definida como um “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com ‘pessoas’ ou recursos [...]” e esta se mostra responsável pela definição de diretrizes para a gestão deste ambiente (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Assim, este trabalho é um esforço de compilação de diferentes pesquisas realizadas sobre relacionamentos entre os membros de uma organização e, entre estes e a gerência. Também, está dividido em três etapas: a cultura, o clima e a relação entre clima e cultura organizacional, e de que forma interferem na eficiência e na eficácia dos resultados e na composição da cultura e do clima organizacional.

Deste modo, a estruturação interna, o grau de satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o seu relacionamento com a chefia são elementos importantes para a construção de um clima organizacional saudável. Estas necessitam equilibrar sua gestão a fim de conscientizar o quão importante são seus colaboradores e seus relacionamentos: sua percepção do ambiente de trabalho e da empresa. A satisfação organizacional pode ser eficaz, visto que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas da instituição.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o clima organizacional, originado a partir da cultura organizacional, como importante ferramenta de estudo, pois permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus colaboradores, buscar a satisfação e bem-estar dos seus empregados, visando à melhoria

contínua do ambiente de trabalho, a melhoria da qualidade de vida no trabalho, o aumento da motivação e um maior índice de produtividade.

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura organizacional

A palavra “cultura” é um termo antigo e o seu conceito está no centro das discussões antropológicas mostrando ser um assunto inesgotável, permitindo que sejam feitas interpretações distintas de seus usos e valores. Inicialmente, na sociedade romana, referia-se ao cultivo de produtos relacionados com a terra, à educação, ao desenvolvimento da infância e ao cuidado com os deuses.

Segundo Fleury; Fleury (1995), no contexto do mercantilismo e da expansão imperialista, “cultura” passou a ser empregada no sentido de entendimento de costumes, línguas, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de relação de dominação. O *American Heritage Dictionary* apud Freitas (1991) define cultura de maneira mais formal, como a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos, característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente.

De acordo com Barbosa (2002), o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950 e foi criado para representar, em um sentido muito holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte e, em 1983, foi consagrado como uma dimensão importante na área de administração.

Para Freitas (1991), uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela administração procura identificar quais os elementos culturais que foram obtidos na sociedade pelas pessoas, especialmente aquelas que entram em conflito com a ordem organizacional original, buscando um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores.

Inicialmente, os aspectos culturais eram confundidos com um modismo, mas, atualmente, são vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional, despertando grande interesse. Desse modo para Freitas (1991), o termo cultura organizacional foi o primeiro a surgir e se popularizar. Resultante da combinação

do conceito de cultura e com outros oriundos do universo organizacional e de negócios, chamou a atenção para o impacto que os valores, crenças e símbolos causavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional.

Luz (2003) entende a cultura organizacional como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários. Neste sentido, Srour apud Luz (2003) afirma que a cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e partilhada e, desta forma, exprime a identidade da organização.

Para Reis et al. (2005), a cultura aparece incorporada na maneira das pessoas agirem, no julgamento que fazem da realidade, ou nas expectativas de uns em relação aos outros. Conforme Luz (2003), pode-se afirmar que cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, tradições, sentimentos e comportamentos experimentados pelos membros de uma organização. Sobre este ponto, Sucesso (2002) expõe que as múltiplas interações humanas que ocorrem na convivência dos membros de uma instituição consolidam valores e crenças, que, por sua vez, determinam comportamentos individuais e coletivos. A esse padrão de condutas, crenças e valores característicos de uma instituição, fruto de um esforço coletivo de aprimoramento, denomina-se cultura organizacional.

Nas palavras de Chiavenato (1999), a cultura refere-se ao “sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais”. Ela representa as percepções dos dirigentes e funcionários e reflete no modo de ser da organização. “A cultura organizacional tem a ver com fatores como uma maneira tradicional da organização fazer algo, suas regras e regulamentações, suas políticas oficiais e suas regras não escritas para não desviar-se de qualquer uma dessas normas” (SCOTT, 2007, p. 73).

Em outros termos, a cultura representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento de todos os membros dentro da organização direcionando ao alcance dos objetivos da empresa. No conceito de Teixeira et al. (2006), a cultura caracteriza-se como um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência, que, em geral, requer mais tempo para mudar.

Desse modo, este elemento pode estimular a formação e o desenvolvimento de equipes ou funcionar como um entrave a elas. Assim, as pessoas e os grupos dentro das organizações sofrem influência da cultura organizacional, pois esta determina o que deve ser seguido e o que deve ser evitado pelos seus membros, às atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, o seu estilo de liderança, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, sua propaganda.

Sobre cultura organizacional, Chiavenato (1999) destaca que ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.

A cultura organizacional também vai determinar o clima organizacional e essa relação ocorre mediante o repasse e compartilhamento da cultura para toda a instituição. Segundo Robbins (2006), as maneiras mais eficazes pelas quais a cultura de uma organização é transmitida aos seus funcionários são: histórias, que narram acontecimentos que envolvem os fundadores da organização, quebra de regras, sucesso a partir do zero, cortes de pessoal, recolocação de funcionários, reações a erros passados e disputas, ancorando o presente no passado e fornecendo justificativa e legitimidade para as práticas em curso; rituais, que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, as metas, as pessoas importantes e as estrategicamente dispensáveis através de sequências repetitivas de atividades; símbolos materiais, que informam aos funcionários quem é importante, o grau de igualitarismo desejado pela alta administração e os tipos de comportamento adequados (como, por exemplo, correr riscos, ser conservador, autoritários, participante, individualista ou sociável); linguagem, utilizada por muitas organizações e unidades de negócios para identificar membros de uma cultura ou subcultura, sendo que, quando aprendem essa linguagem, estes atestam sua aceitação da cultura e ajudando a preservá-la.

2.2 Elementos e função da cultura organizacional

Chiavenato (1999) apud Cavedon (2008) salienta que os elementos principais da cultura organizacional são o cotidiano do comportamento observável, como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, as rotinas e procedimentos comuns; as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos

momentos de lazer, nos dias informais; os valores dominantes defendidos por uma organização, como ética, o respeito pelas pessoas, à qualidade de seus produtos ou preços baixos; a ideologia administrativa que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas; as regras do jogo, como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo; o clima organizacional, os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Na opinião de Robbins (2006), para manter uma cultura estabelecida, a organização precisa de práticas de seleção, ações dos dirigentes e métodos de socialização. O objetivo explícito da seleção e identificação é a contratação de indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização, descartando os candidatos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais desta.

Os dirigentes são responsáveis por estabelecer normas que são difundidas pela organização, como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, que ações podem reverter em recompensas, etc. A socialização é responsável por ajudar os novos funcionários, que ainda não estão familiarizados com a cultura da organização, a se adaptar à nova cultura. Ou seja, essas ações ajudam na fixação da cultura e na posterior formatação do clima organizacional.

Para Robbins (2006), a cultura desempenha várias funções dentro de uma organização. Primeira, ela tem um papel de definição de fronteira; isto é, cria distinções entre uma organização e outra. Segunda, transmite um sentido de identidade para os membros da organização. Terceira, a cultura facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior que o auto-interesse de alguém. Quarta, ela intensifica a estabilidade do sistema social. Quinta, a cultura é uma “cola social” que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões apropriados para que os empregados devem dizer e fazer. A cultura serve como um mecanismo de controle, que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados.

Ainda segundo Robbins (2006), tomado no sentido teórico a cultura deve ser vista como um resultado de princípios a priori que fundamentam comportamentos que, embora distintos entre si pela diversidade dos atores que constituem as organizações, possuem traços comuns que se somam e formam um todo ordenado que permita, dentro de um

mesmo espaço, uma auto-organização harmônica ou não, mas que é um pressuposto para a convivência entre os seus membros, evidenciadas em aspectos formalizados por normas e comportamentos e, até mesmo, por elementos constitutivos de ações informais baseadas em princípios de civilidade, cidadania e comunitários.

Para Fleury; Sampayo (2002), os estudos da cultura organizacional precisam interagir com os membros de uma organização para que seu significado seja entendido. São os fundadores de uma organização que, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização imprimem sua visão do mundo nos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

2.3 A influência da cultura organizacional no resultado

A cultura organizacional, como observado, direciona o clima e o estado de ânimo do corpo funcional de uma organização, uma vez que cada empresa tem uma identidade própria, o que torna um ambiente especial ou extremamente difícil para se trabalhar. Então, na opinião de Cavalcanti et al. (2006), o líder do futuro é alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios, o que requer visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente.

Dentro de uma organização, cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural, no qual está inserido, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho, encaram suas vidas, o que, conseqüentemente, influencia os resultados da empresa. Essas forças refletem os elementos de cultura, como família, escola, religião, na quais as pessoas cresceram.

Assim, Quick (2004) lembra que, para obter o compromisso dos colaboradores com os objetivos que a empresa deseja alcançar, deve-se compreender o que eles querem extrair de seu trabalho e de sua ligação com o líder, além de conhecer o que os motiva a realizar um bom trabalho. Por vezes tem-se um ambiente de trabalho onde as pessoas possuem objetivos pessoais congruentes dos objetivos de trabalho.

Dependendo do grau de empregabilidade (aquilo que o funcionário deve fazer para se manter empregado) e do grau de empresabilidade (aquilo que a empresa precisa para manter o seu quadro de pessoal) pode haver harmonia e convergência de objetivos, bem como ações que congreguem diferentes interesses com vantagens para ambos. Por outro lado, as relações podem ser divergentes e distorcidas.

Para Davis; Newstrom (1992), as quatro forças motivacionais são: a) motivação para a realização: é uma força que certas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos

na busca de objetivos. Estas pessoas têm o desejo de desenvolver-se, crescer e progredir na escala do sucesso; b) motivação por afiliação: é um impulso para o relacionamento eficaz com as pessoas, que, motivadas pela afiliação, têm uma tendência a escolher amigos para estarem a sua volta; c) motivação para a competência: é uma força que leva as pessoas a desenvolver um trabalho de alta qualidade. Estas pessoas esperam trabalhos de alta qualidade com quem interagem e podem tornar-se impacientes, caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior; d) motivação para o poder: é um impulso para influenciar pessoas e situações. Se as necessidades dessas pessoas são de poder institucional em vez de pessoal, estas tendem a tornarem-se excelentes administradores.

O poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, na qual as pessoas procuram esse poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho. Assim, para Gil (2001), a maneira de agir dos gestores influencia expressivamente no comportamento dos colaboradores. Por isso, convém que eles conheçam e reconheçam suas características pessoais, em especial, suas aspirações profissionais, antes de tentar motivá-los. Nesse sentido, torna-se muito útil a compreensão dos dois tipos distintos de gerenciamento, denominados Teoria X e Teoria Y, sobre os quais, Robbins (2006) descreve que a Teoria X e Teoria Y é uma teoria das relações humanas preocupada com a interação entre supervisores e subordinados. Seu princípio básico diz que as atitudes e crenças dos supervisores sobre seus subordinados determinam a abordagem da gerência da organização, o que em resposta afeta o comportamento dos subordinados.

Conforme Gil (2001), os adeptos da Teoria X acreditam que os colaboradores não gostam de trabalhar e, por consequência, a equipe funciona apenas pela disciplina e pela probabilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

Consequentemente, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus colaboradores as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas às mudanças. No entanto, observa-se que a maioria das gestões não pode ser classificada apenas como X ou Y, normalmente, apresentando ambas as características, se situando num ponto entre as duas.

Ainda de acordo com Gil (2001), na Teoria X o gestor admite que: se não controlada diretamente, a equipe não atinge as metas; às vezes, é preciso reprimir ou, então, demitir, para que os demais compreendam; estando no comando é necessário manter-se distante um pouco da equipe; a maioria dos colaboradores não tem ambição e precisa de um impulso; o gestor deve tomar as decisões, sem interferência dos colaboradores.

Enquanto que, na teoria Y, o gestor admite que todos podem ser criativos, desde que devidamente estimulados, e, de modo geral, os colaboradores são merecedores de sua confiança; em certas ocasiões, seus colaboradores podem conduzir as reuniões; seus colaboradores são capazes de se auto-controlarem; pessoas gostam de trabalhar sob condições favoráveis.

Embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos, conforme salienta Gil (2001). Então, um gestor pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas, é provável que julgue imperativo assumir um comportamento mais diretivo e controlador com alguns colaboradores, pelo menos, durante determinado tempo, visando favorecer seu desenvolvimento na empresa.

Na visão de Chiavenato (2001), apesar de estas duas maneiras extremas serem aparentemente distintas, ambas repousam essencialmente no mesmo pressuposto básico, ou seja, o trabalho produtivo é uma forma pouco natural de comportamento para a maioria das pessoas e que alguma pressão ou persuasão deve ser aplicada para que se obtenha algum resultado. Desse modo, crê que a liderança tem um papel fundamental na construção de um clima positivo nas organizações, o que leva ao alcance dos seus objetivos.

Segundo Spector (2002), liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização. É um termo crescentemente evocado no campo do desenvolvimento. O sucesso de uma iniciativa social é, muitas vezes, atribuído à qualidade da liderança. Também é comum o uso do termo para se referir a sua ausência, ou a problemas de liderança nas organizações. Normalmente, ao se falar em liderança, faz-se referência a uma pessoa, aquela que está à frente dos processos, em posição de tomada de decisão.

Conforme Gil (2001), liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. O líder, por meio de sua ação, motiva seus colaboradores, obtendo sua cooperação; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos. Nesta toada, Cavalcanti et al. (2006) aponta que o foco na motivação dos funcionários, ao invés de uma postura autoritária por parte do líder, é uma demanda de nosso tempo, em que a interdependência, a transformação e a ética passam a ser especialmente consideradas. A ênfase nesses aspectos deu origem ao desenvolvimento de diversas abordagens de liderança.

Para Spector (2002), a ideia comum que faz parte de várias definições diz que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outra pessoa, mas os líderes exercem uma influência maior do que aquele que não é líder. Para Robbins (2006), liderança é um dos principais vetores do desenvolvimento e sustentabilidade da organização, motivo pelo qual as empresas têm investido cada vez mais no desenvolvimento de seus líderes.

De acordo com Robbins (2006), a excelência na gestão requer líderes nos vários níveis da organização, comprometidos com o resultado do negócio e empenhados em imprimir força e movimento no seu processo de desenvolvimento e superação. Cada trilha de desenvolvimento pressupõe diferentes graus de complexidade e desafios. Programas e ações de desenvolvimento da liderança não geram resultados através de eventos isolados. Requerem investimento contínuo, de longo prazo, atrelado à dinâmica do negócio.

Devem estimular o interesse do líder no seu conhecimento pessoal, contemplando a influência que exerce sobre os outros indivíduos, a organização e a sociedade. Maxwell (2007) afirma que os líderes têm a responsabilidade de se certificarem de que as coisas certas estão sendo feitas para que a organização tenha sucesso amanhã e também hoje e que liderança é mais do que gerenciamento, sendo mais pessoas do que projetos; mais movimento do que manutenção; mais arte do que ciência; mais intuição do que fórmula; mais visão do que procedimento; mais risco do que cuidado; mais ação do que reação; mais relacionamentos do que regras; mais quem é você do que o que você faz.

Como complemento, Cavalcanti et al. (2006) observam que toda essa nova visão de liderança requer o despertar de uma nova consciência e ética, que valoriza o homem

nos seus planos instintivo corporal, emocional, espiritual, e a sociedade no plano cultural, social e político. Então, os líderes devem estar dispostos a abandonar seu atual nível de pensamento e ver as coisas de outro prisma.

Para tanto, Giuliani apud Marins (2007) cita as sete coisas que um líder deve possuir: i) um líder deve saber exatamente aonde quer chegar; ii) deve ser um otimista; iii) deve ser corajoso; iv) ser alguém preparado; v) saber trabalhar em equipe; vi) ser um bom comunicador e; vii) deve amar as pessoas, preocupar-se com elas e tratá-las como seres humanos que merecem todo respeito.

Assim, toda essa mudança ocorrida de um tempo pra cá decorre da pressão mais intensa sobre as pessoas e o maior desafio do mundo empresarial consiste em mudar a forma de pensar e agir dessas pessoas, tornando-as mais eficientes, mais integradas e mais produtivas, resultado obtido através de uma liderança firme e positiva, dentro de um ambiente saudável, e com clima organizacional positivo.

Cabe destacar que tal explanação é pertinente para demonstrar que o líder, através de sua postura influencia as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas, e sendo assim, tem um papel fundamental na formatação da cultura e conseqüentemente do clima organizacional, que, por sua vez, vai determinar e afetar o resultado da empresa, sendo positivo ou negativo.

Por conseguinte, para Gil (2001), um fator determinante para o alcance de resultados satisfatórios é a capacidade do líder de desenvolver uma cultura organizacional saudável, de conhecer o que motiva a sua equipe a realizar um bom trabalho, a fim de que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização, considerando que a maneira de agir dos gestores influencia expressivamente no comportamento dos colaboradores.

2.4 Clima organizacional

Existem várias expressões para a denominação de clima organizacional, como clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança. Os estudos sobre clima organizacional iniciaram na década de 1920, após os experimentos de Hawthorne verificarem que as alterações ocorridas na iluminação do ambiente de trabalho influenciava diretamente na satisfação dos funcionários e na produção da empresa.

2.4.1 Conceitos e abordagens

Chiavenato (2001) observa que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. Teixeira et al. (2006) confirmam que o clima organizacional é um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável, pois as mudanças no clima de uma empresa podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto espaço de tempo.

Nesse sentido o clima pode oscilar de moral elevado para moral baixa, perpassando as fases: fanatismo, euforia, satisfação [...] boa vontade, identificação [...] dispersão, disforia, agressão [...]. Chiavenato (1999) afirma que para Lewin o comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos, estes coexistem e tem caráter dinâmico, por conseguinte, oscilam e afetam o clima organizacional.

Assim, “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (LUZ, 2003, p. 12). Uma vez que são dinâmicos e derivam diretamente das pessoas estão intimamente ligados com uma série de outros fatores relacionados e se inserem na cultura organizacional. Compreende-se como clima organizacional “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 57).

Ainda neste sentido, Luz (2003) complementa que, dentro dos conceitos de diferentes autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras-chave, quais sejam: satisfação, percepção e cultura (dos funcionários), pois, direta ou indiretamente, os conceitos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização; percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente; a cultura organizacional influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São, portanto, faces de uma mesma moeda, são questões complementares.

Segundo Luz (2003), mais importante que a denominação empregada para clima organizacional é a ideia que se deve ter sobre o tipo de clima nas empresas, se ele é favorável, desfavorável ou neutro em relação à organização e às pessoas. Um clima bom (favorável) acontece quando as atitudes são positivas em relação para a organização; quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento; participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos funcionários.

O clima prejudicado ou ruim (desfavorável) ocorre quando as atitudes são negativas em relação à empresa, quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. A maneira e a frequência com que ocorrem essas manifestações é que define o clima como prejudicado ou ruim, sendo que ambos são considerados prejudiciais à organização e aos seus colaboradores; bem como se o ambiente é bom, por outro lado.

O clima organizacional também está relacionado às atitudes das pessoas envolvidas. Chiavenato (2001) conceitua atitude como uma postura ou julgamento quanto a objetos, pessoas ou situações que predis põem as pessoas a um determinado tipo de comportamento. A atitude das pessoas diz respeito ao grau de entrosamento entre a organização formal e a organização informal; uma atitude positiva é acompanhada de interesse, aceitação, entusiasmo, pois estimula a colaboração, o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo.

Já as atitudes negativas estão relacionadas ao desinteresse, negação, rejeição, e apatia pelo trabalho, em consequência do baixo grau de satisfação das necessidades individuais das pessoas. Pode-se perceber que o clima organizacional representa o ambiente interno que existe entre os colaboradores de uma empresa, relacionado com o grau de motivação.

Com base nisso, Luz (2003) conclui que administrar o clima passou a ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para àquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Para tanto, as organizações precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus colaboradores em relação às diferentes variáveis que afetam o clima dentro da organização, tais como: os salários e benefícios; o trabalho que realizam; o relacionamento entre colegas, supervisores e subordinados; a comunicação interna; as possibilidades de crescimento profissional; a disciplina etc.

Assim, os administradores encontrarão explicações para alguns aspectos do clima organizacional. Sucesso (2002) reforça que, na análise da realidade interna, o maior desafio é conhecer as pessoas, seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, de empenhar-se na qualidade e de conviver com tensões e conflitos.

2.4.2 Diagnóstico e importância do clima no desenvolvimento organizacional

Para Luz (2003), todas as mudanças pelas quais as organizações passaram nos últimos tempos trouxeram mudanças também para o clima organizacional. Assim, o clima tornou-se uma preocupação para empresários, gestores e para a área de gestão de pessoas, a qual tem entre seus objetivos, conhecer e buscar assegurar um clima favorável para realização dos objetivos da organização.

Neste aspecto, é importante que se realize o diagnóstico da situação da empresa, para que esta tenha consciência do cenário que a cerca. Para Chiavenato (2001), a essência do diagnóstico de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, sendo um ponto de partida válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Não apenas o diagnóstico, mas a preparação para a etapa seguinte é importante, pois se trata de entender as pessoas nas suas potencialidades e, por vezes, suas carências e/ou fatores a serem melhorados. Para Luz (2003), o diagnóstico de clima organizacional revela o retrato da empresa, mostrando as percepções e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos do trabalho.

Assim, a pesquisa de clima organizacional visa, em um primeiro momento, proporcionar a análise do ambiente da organização, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Sucesso (2002) acrescenta que o diagnóstico permanente do cenário interno é função de natureza complexa, uma vez que o líder é também sujeito nesse processo e sua avaliação é afetada pelas próprias percepções, interesses pessoais, capacidade de escuta e isenção.

Para tanto, Hampton (1990) cita algumas questões que podem auxiliar no processo de diagnóstico nas empresas: Existe um problema? A motivação e a satisfação constituem o âmago do problema? Quais os níveis das cinco dimensões essenciais do cargo que estão presentes? Quanto os empregados estão preparados para uma mudança? Devido ao êxito do enriquecimento de cargo, às vezes, depender do poder de progresso, a prudência recomenda que se avalie esse poder antes do enriquecimento. Quais as relações que o cargo tem com outro trabalho, equipamento e pessoal no sistema do qual faz parte?

Complementarmente, Crainer (1999) afirma que Peter Druker resgata historicamente o papel da Mary Parker Follet, cientista política norte-americana, que na década de 20 já discutia temas como: o trabalho em grupo e responsabilidade (hoje denominado: “*Empowerment*”), e o estudo das relações humanas nas empresas e tecnologia operacional ligados entre si.

Nessa linha de pensamento, Follet afirma que as pessoas ocupam o centro de qualquer atividade empresarial; os gestores devem saber lidar com conflitos: dominação, concessão mútua e integração (esta dá melhores resultados) e devem transferir mais responsabilidade as pessoas; com relação a liderança: o líder deve enxergar o todo e não o particular; e o treinamento gerencial, visa ensinar a liderança à gerentes.

Nessa linha, Tracy (1994) defende que a chave do poder é dar poder àqueles que trabalham para você e, para isso, elenca os dez passos para o Empowerment: 1º informe as pessoas sobre suas responsabilidades; 2º dê-lhes autoridade proporcional; 3º estabeleça padrões de excelência; 4º ofereça treinamento para atingir os padrões de excelência; 5º forneça conhecimento e informações; 6º dê-lhes *feedback*; 7º dê-lhes reconhecimento pelas realizações; 8º confie nas pessoas; 9º dê-lhes permissão para errar; 10º trate-os com dignidade e respeito.

Desse modo, o poder revela quem está apto a exercer o poder, mesmo permitindo o erro, o exercício do poder ressalta qualidades e pontos de melhoria por parte daquele que o executa e que podem ser explorados para que se tenha um clima organizacional propício a uma cultura superior. Assim, percebe-se que “a pesquisa de clima permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa em que trabalha” (SUCESSO, 2002, p. 51).

Mas, para que se tenha efeito, os resultados devem ser discutidos abertamente, em clima de profissionalismo e maturidade, com permissão para erro e sem clima de punição, mesmo aos que se mostraram desgostosos com relação à empresa, pois quando se busca trabalhar os aspectos menos positivos, estes ainda podem ser melhorados e convertidos em fatores de alta moral e, por conseguinte, trazerem ganhos agregados via desenvolvimento de talentos e comprometimento como nunca antes descobertos.

2.5 Relação entre clima e cultura organizacional

Com o objetivo de analisar a relação entre clima e cultura organizacional, emprega-se o entendimento de Luz (2003), que ensina que o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. O clima organizacional é a

qualidade de um ambiente interno de uma organização, o qual é resultante do comportamento dos seus membros (cultura organizacional) e serve para direcionar as atividades.

Este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e deve proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa, pois ao contrário, pode levar a uma situação desconfortável em termos de relacionamentos, bem como pode afetar e comprometer a imagem da organização no seu ambiente interno e externo.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional é originado da interação dos preceitos, caráter, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo, tecnologia, conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais presentes na organização. A relação mais próxima entre os elementos cultura e clima dá-se quando este é ditado e norteado por aquela, que, conforme já observado, está arraigada aos valores e padrões da organização.

Na mesma linha de pensamento de Luz, Chiavenato também acredita que o clima interfere nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e na satisfação das pessoas da organização. Então, cabe observar que, mesmo que a cultura tenha bases positivas, se a empresa cultivar um clima menos positivo, o resultado final pode ser comprometido e ficar aquém do desejado e do ideal.

Sobre clima organizacional, Sucesso (2002) acrescenta que a vida no trabalho é composta por um contexto de atitudes, emoções e sentimentos diversos, que demonstram a forma de cada indivíduo interagir com a realidade. As emoções experimentadas nas relações diárias criam uma atmosfera característica em cada organização e até mesmo em cada setor, onde cada um tem um clima diferente, próprio, refletindo a forma de tratamento particular entre os membros, a maneira de discutir os problemas, a forma como os líderes conduzem o trabalho e lidam com as pessoas, com o erro, o quanto estão dispostos a ouvir, a reforçar o que vai bem e, por conseguinte, os resultados.

Sendo assim, observa-se que o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização e a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo. Ou seja, a cultura organizacional é o principal fator de influência sobre o clima da organização, podendo-se dizer que clima e

cultura são fenômenos complementares, pois, para Luz (2003), cultura é causa e clima é consequência.

Ou seja, segundo Luz (2003) a cultura e o clima dentro da organização são fenômenos intangíveis, mas se manifestam de forma concreta. Ela se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia, e vai impactando positiva ou negativamente o clima das pessoas que nela trabalham.

Segundo Saviani (1997), os aspectos da empregabilidade destacam os fatores e atributos que cada empregado deve desenvolver em busca do seu crescimento profissional e pessoal e, está intimamente relacionado com o empenho pessoal e seu conjunto de virtudes pessoais que espelham conceitos e princípios éticos e morais enquanto características que formam o seu “Eu”. Por conseguinte, a empregabilidade é um somatório que decorre de fatores e condições de trabalho que a empresa oferece, incentiva, desenvolve, promove no ambiente interno e nas suas relações com o ambiente externo.

Para Saviani (1997), a empregabilidade é a forma manifesta com que a organização se apresenta ao mercado de inserção, é o espelho da sua cultura e reflexo do clima estampado nos seus murais de orientação estratégica, não como mero elemento decorativo, mas como premissas a serem entendidas, assimiladas e cumpridas por todos os seus membros desde os mais simples relacionamentos como os mais complexos, olhando o ser humano como um ser igual, independentemente de interesses ou situações.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa possui um caráter teórico preponderante sobre o tema proposto que pode ser aplicável a qualquer tipo de organização, uma vez que apresenta cortes transversais que se relacionam com princípios e fundamentos éticos e morais, bem como comportamentos decorrentes e inerentes aos ambientes organizacionais que definem e são definidos pela cultura e pelo clima organizacional.

Assim, pesquisar e analisar o tema referido pressupõe a adoção da pesquisa exploratória, pois esta proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, uma vez que, segundo Gil (1993), pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Conforme Gil (1993): Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Assim, a

elaboração de um projeto é feita mediante a consideração: das etapas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa. Estas etapas podem ser simplificadas ou modificadas para melhor se adaptem à situação da organização. As etapas são: formulação do problema relacionado com o tema; a construção de hipóteses ou especificação dos objetivos; identificação do tipo de pesquisa; operacionalização das variáveis; e previsão da forma de apresentação dos resultados.

No presente caso, o problema da cultura e do clima organizacional; de que forma os aspectos conceituais podem influenciar ou serem influenciados por ambos (cultura e clima); a pesquisa exploratória como forma de explicitar o tema; as relações do tema com a produtividade, *empowerment*, empregabilidade e empresabilidade; e inferências de possíveis resultados para análise e estudo de aplicação no ambiente organizacional, quaisquer que sejam estes ambientes de inserção. Por conseguinte, estes são os procedimentos empregados para o desenvolvimento, baseados em busca de referenciais teóricos e vivências empresariais.

O desenvolvimento da pesquisa teve um primeiro capítulo tratando da cultura organizacional, seus elementos e funções de inserção nos ambientes organizacionais e empresariais independentemente do tipo de instituição, entidade e/ou empresa. O segundo capítulo aborda o clima organizacional, seus conceitos e abordagens, diagnóstico e importância, também suas relações implícitas com o *empowerment*. Já o terceiro capítulo faz uma breve abordagem sobre as relações entre cultura e clima e seus impactos sobre a produtividade e o desempenho nas empresas e organizações, também destaca a empregabilidade e a empresabilidade como causa e consequência desta relação.

4 Análise e interpretação dos resultados

Como análise e interpretação dos resultados, destaca-se que a base conceitual sobre o tema proposto permite que a discussão sobre o tema não seja conclusiva, pois a aplicabilidade prática dos modelos conceituais é inerente a cada tipo de organização empresarial institucional ou de qualquer entidade de diferentes meios e fins.

Por conseguinte, não há uma preocupação em afirmar ou verificar a comprovação de resultados, apenas indicar que existem possibilidades e estas carecem de implementação nas organizações, porém, deve-se sim, cuidar de certos aspectos inerentes ao fato de se “lidar” com pessoas e, estas são dotadas de características individuais e personalísticas, que podem influenciar ou serem influenciadas pelo meio nos quais estão inseridas.

Também, existem fatores subjetivos vinculados aos aspectos éticos que fundamentam a moral, bem como comportamentais que estão associados e, por isso são independentes da ética e da moral, que se associam com o clima e com a cultura organizacional, porém não são excludentes, mas sim includentes e à priori enquanto fundamento do agir humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. Trad. R. Galman. São Paulo: Negócio, 1999.
- DAVIS, Keith; NEWTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, J. R. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARINS, Luiz. **Desmistificando a motivação: no trabalho e na vida.** São Paulo: Harbra, 2007.
- MAXWELL, John C. **Líder 360°: desenvolvendo sua influência de qualquer posição em sua organização.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras: como fazer equipes trabalharem melhor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- SAVIANI, J. R. **Empresabilidade.** São Paulo: Makron, 1997.
- SCOTT, Gini Graham. **Trabalhe comigo! Resolvendo conflitos em seu ambiente de trabalho.** São Paulo: Landscape, 2007.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- SUCESSO, Edina de Paula Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TRACY, D. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.