

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**NATANAEL MENDES**

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA E DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL NOS AMBIENTES CORPORATIVOS**

**ANÁPOLIS – GO  
2015**

**NATANAEL MENDES**

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA E DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL NOS AMBIENTES CORPORATIVOS**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para Obtenção do Título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sobre a orientação do Professora Ms. Allyne Chaveiro Farinha.

ANÁPOLIS – GO  
2015

**NATANAEL MENDES**

**UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA E DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL NOS AMBIENTES CORPORATIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do Título de Especialista.

Anápolis-GO, data.

APROVADA EM: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ NOTA \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador

Prof<sup>a</sup>. Me. Allyne Chaveiro Farinha

---

Prof<sup>o</sup>. Me. Diogo Jansen Ribeiro

---

Prof<sup>a</sup> Esp. Aracelly Loures Rodrigues Rangel

# UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS AMBIENTES CORPORATIVOS

NATANAEL MENDES<sup>1</sup>  
Me. ALLYNE CHAVEIRO FARINHA<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho visa analisar a influência que o clima e a cultura organizacional exercem sobre o ambiente corporativo. Para se alcançar tal objetivo apresentam-se conceitos de clima e cultura organizacional, discute-se os fatores que interferem no clima organizacional e finalmente, aborda-se a utilização da cultura e do clima organizacional como método de estratégia da organização. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e os resultados encontrados demonstram que há uma estreita relação entre cultura e clima organizacional, e que ambas são capazes de influenciar de modo bastante significativo o meio corporativo, pois agem diretamente no modo de ser, pensar e agir de todos os colaboradores e demais envolvidos no processo de desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Cultura. Clima. Influência.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura de uma organização influencia a conduta dos indivíduos dentro da mesma, pois é com base nela que a empresa fundamenta suas ações cotidianas tais como tomadas de decisões, relacionamentos, recompensas, punições, programas e políticas de RH. Desta forma, a cultura organizacional pode tanto elevar a organização como derrubá-la, pois muitas decisões são tomadas baseadas na cultura da empresa, sendo por isso tão importante que seja criada de acordo com a realidade da organização.

O clima organizacional, por sua vez também influencia os rumos da organização, pois como se sabe, o maior patrimônio das organizações são as pessoas que para elas trabalham, e o clima organizacional reflete diretamente na

---

<sup>1</sup> Graduado em Recursos Humanos. Faculdade Anhanguera Educacional. E-mail: rh.rescisão@teuto.com.br

<sup>2</sup> Mestre em História. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. E-mail: allyne.chfarinha@gmail.com

disposição, no ânimo e na motivação que as pessoas possuem em se dedicarem ao trabalho e à missão da empresa.

Luz explana as diferenças entre cultura e clima organizacional e explica que ambas exercem forte influência sobre o colaborador. "Clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo" (2003, p. 21).

Luz (2006) retratando novamente o tema elucida que clima e cultura organizacional são duas vertentes diferentes. O clima se altera de acordo com a motivação dos colaboradores enquanto a cultura se faz através de uma prática diária, que se cria ao longo do tempo. Um clima organizacional ruim é sem dúvida um enorme gerador de dificuldades para o desenvolvimento da organização.

Nesta perspectiva, cultura e clima organizacional são fatores valiosíssimos para as organizações que desejam criar condições adequadas ao crescimento das pessoas, permitindo-os a concluírem suas tarefas de modo eficiente e eficaz, transformando tudo isso em benefícios para as organizações. Ressalta-se ainda a contemporaneidade deste tema, que é notoriamente muito importante tanto para acadêmicos do curso de gestão como para gestores, líderes de equipes e colaboradores de empresas no geral.

Diante desta importância para as organizações questionou-se: Quais os conceitos de cultura e clima organizacional? Quais os fatores que interferem no clima organizacional? Como a Cultura e o Clima organizacional podem ser utilizados como estratégia de desempenho?

A fim de responder a estes questionamentos, a metodologia empregada para a construção do trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), é desenvolvida por meio de materiais já elaborados, tais como livros revistas e artigos científicos.

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1. CONCEITOS E FUNÇÕES**

A cultura é um fator decisivo dentro de uma organização. Significa a identidade, os valores e as ideias que a empresa possui. Por Cultura organizacional,

entende-se o conjunto de costumes adotados pela organização, que regem a conduta de todos os envolvidos na empresa.

Chiavenato (2004) narra que ela é feita de valores morais e éticos, princípios, crenças, políticas externas e internas e clima organizacional que devem ser adotadas por todos os integrantes da organização como diretriz e guia para o seu trabalho.

Fleury e Sampaio dão um excelente conceito do termo quando dizem:

Cultura organizacional é o protótipo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os dificuldades de acomodação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação aqueles problemas (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 287).

Quando os integrantes da organização compreendem a sua cultura, então ela se torna mais forte e há por parte dos colaboradores maior dedicação aos valores e às estratégias da empresa. Segundo Chiavenato, "a Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização" (1999, p. 138).

Já Hobbins ressalta a especificidade da cultura de cada organização, ao afirmar que "Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra" (2002, p. 240). E esta deve ser conhecida e compartilhada pelos colaboradores. Segundo Nassar (2000)

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantêm unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (2000, p. 13).

Apesar de conceitos diferentes, os autores chegam a um consenso de que cultura organizacional são valores compartilhados entre os membros da equipe.

A cultura da organização é muito importante, pois significa a maneira com a empresa pensa e age diante o colaborador, fornecedores e também clientes, dessa forma entende-se que cada empresa possui a sua cultura, e conhecer e

respeitar a cultura da empresa é fundamental para que se tenha um bom relacionamento e bom andamento da empresa.

Hosftede (1994) explica que a cultura organizacional é a porta para o sucesso de muitas organizações. Segundo o autor, quanto mais forte é a cultura e quanto mais direcionada ao mercado, menos necessidade haverá de políticas, organogramas ou regras manuais.

A cultura exerce influência direta nas estratégias da organização, sendo ela o alicerce para que as estratégias sejam implantadas. Por esse motivo gestores e líderes devem se atentar se a mesma está ou não contribuindo satisfatoriamente, e caso não esteja deve-se buscar novos conhecimentos e traçar novas ações.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante (LUZ, 2006, p. 14).

A sua relevância é indiscutível, auxilia na determinação de limites para os funcionários, impõe coerência e motivação aos mesmos, ajuda a determinar as formas como as atividades serão realizadas, redução de incertezas no ambiente organizacional, além de exercer um papel fundamental na integração interna.

Schein elenca seis elementos fundamentais para a integração de colaboradores individuais e de grupos: linguagem comum, ou seja, uma comunicação eficaz; Estabelecimento de limites; Distribuição de poder; Desenvolvimento de amizades; Sistema de recompensas e punições e por fim Ideologia (2001, p. 22).

### **3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 CONCEITOS E ABORDAGENS**

Atualmente vive-se em um mercado extremamente dinâmico, em que as organizações precisam se reinventar a cada dia a fim de sobreviverem a tamanhas transformações e competitividade. Neste novo cenário o fator humano é essencial para melhorias dentro das organizações e o clima organizacional pode-se dizer, é o ambiente em que o colaborador encontra-se dentro da organização.

Maximiano (2009) explica que o Clima Organizacional é uma avaliação de como os colaboradores sentem-se em relação à organização e seus administradores.

Luz (2003), ressalta ainda que o clima organizacional pode ser visto como percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de condutas de um grupo ou de uma organização, em certo momento. O clima organizacional é considerado bom quando gera satisfação às necessidades pessoais e trabalhistas de todos os envolvidos.

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidência 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 intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham (LUZ, 2003, p. 31).

A relevância do clima organizacional para melhoria dos resultados em uma organização é um assunto bastante explorado por autores da área. Bergamini e Coda (1997) ressaltam que o clima organizacional é um identificador do nível de satisfação ou não dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Neste sentido, percebe-se que as empresas atuais sofrem uma grande pressão em oferecer ao seu colaborador condições de trabalho saudáveis, a fim de mantê-los satisfeitos e motivados, pois são fundamentais ao processo de desenvolvimento e inovação da organização.

Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo (SOUZA, 1982, p.14)

Nota-se que a análise do clima organizacional é direcionada a uma investigação interna, baseando-se nas necessidades e na satisfação dos colaboradores.

## 3.2 FATORES QUE INTERFEREM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

O homem diferentemente de outrora, é visto como um ser que possui sonhos, medos, frustrações, vontades e necessidades. Após algumas teorias comportamentais e muito estudo chegou-se à compreensão de que é preciso dar ao indivíduo boa qualidade de vida no trabalho para que o mesmo possa trabalhar mais motivado e conseqüentemente “render” mais para a organização.

Dentre os vários fatores que interferem no clima organizacional, cita-se: motivação, saúde e segurança, estresse e relacionamentos interpessoais.

### 3.2.1 Motivação

A motivação é um tema bastante retratado por vários teóricos e estudiosos da área. É sabido que sentindo-se motivados os colaboradores comprometem cada vez mais com os objetivos da organização e conseqüentemente há uma maior rentabilidade para a empresa. Gil (2001) explana que motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é conseqüência de necessidades não satisfeitas (Gil 2001, p. 202).

A Motivação sempre foi um fator de muita ambigüidade e inquietação. Sabe-se que sem as pessoas é impossível construir história de sucesso para a organização. São elas que fazem a empresa existir e funcionar de forma eficiente. No entanto, saber o que motiva o outro nem sempre é fácil, pois o que motiva um indivíduo, pode não motivar o outro. Chiavenato, em seus estudos sobre a motivação, elenca alguns fatores que provocam a motivação humana.

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa. (CHIAVENATO, 2005 p. 273).

A motivação surge no interior de cada indivíduo, e o que se pode fazer é oferecer condições para que o colaborador se sinta motivado. Dessa forma,

compreender o comportamento humano e as diferenças de personalidade torna-se essencial para uma melhor compreensão sobre os fatores motivacionais, conforme explica Newman:

Não é fácil estabelecer princípios de motivação, pois o comportamento humano é extremamente complexo e difícil de compreender; as diferenças de personalidade são imensas, e as pessoas continuamente adquirem novos conhecimentos e se modificam (NEWMAN, 1977, p. 349).

Sabe-se que apesar das diferenças entre personalidades e comportamentos, colaboradores motivados realizam suas atividades com mais eficiência e qualidade. Motivado, trabalha-lhe mais disposto, e conseqüentemente os resultados aumentam na empresa.

Motivar não é uma tarefa fácil, porém segundo Kondo (1994) motivar um indivíduo é uma das mais admiráveis políticas e condição principal para que a empresa possa alcançar seu objetivo. Sendo assim, compreende-se ser de fundamental importância a motivação dos colaboradores dentro de uma organização.

Uma pessoa motivada tem um melhor desempenho, pois a sua satisfação influi diretamente em sua produtividade, pois o mesmo trabalha com paixão e dedica-se ao máximo em suas atividades diárias. Compreende-se então que é altamente rentável para a organização manter pessoas motivadas em seu quadro de colaboradores. Para Aquino (1970), motivação é a paixão com que o colaborador desempenha uma missão, obtendo satisfação quando os seus desígnios são alcançados.

Faz-se importante ressaltar que qualquer tarefa pode se tornar cansativa e desanimadora quando o colaborador não possui um estímulo para executá-la. Por esse motivo Stoner e Freeman (1999) asseguram que motivação são os fatores que inquietam, canalizam e amparam o comportamento de um indivíduo.

Nota-se que motivação tem ligação direta com interesse, iniciativa, vontade. Logo, não é possível motivar uma pessoa diretamente, mas pode-se dar a ela condições de sentir-se motivada.

### 3.2.2 Teorias Motivacionais

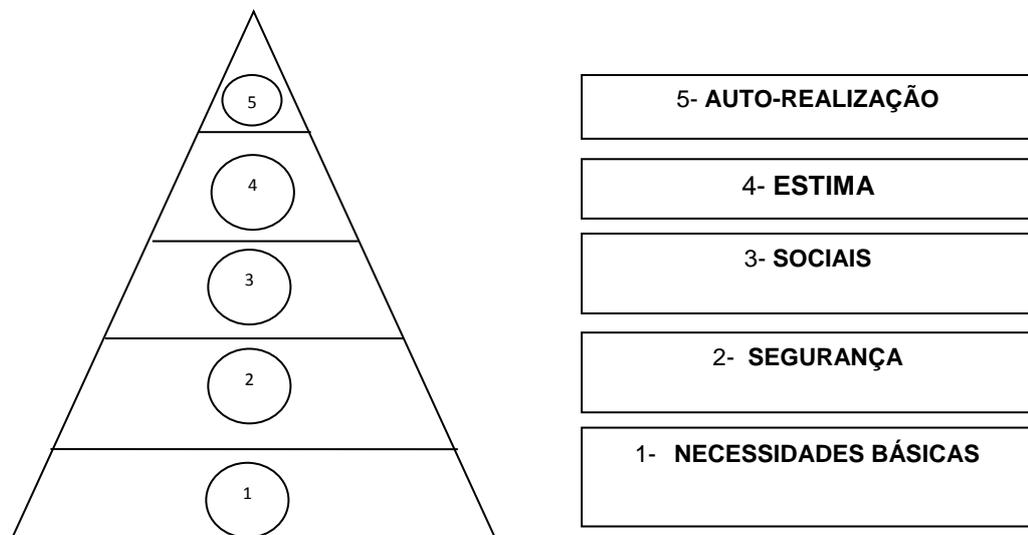
Existem várias teorias sobre a motivação humana a qual apresentam relevantes contribuições para a organização, entretanto destacam-se abaixo algumas que estão relacionadas ao comportamento humano.

#### 3.2.2.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) autor da teoria das necessidades apresenta esta teoria através da pirâmide hierárquica e expõe que os valores são transpostos, ou seja, seja que sempre que se realiza uma necessidade, outra surge no lugar, sendo necessária então uma busca diária por maneiras de satisfazê-las.

A pirâmide da teoria das necessidades de Maslow pode ser observada abaixo na figura 1:

**Figura 1:** Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



**Fonte:** Robbins (2002, p. 152) - Adaptação dos autores.

Segundo Robbins (2002), as necessidades foram agrupadas por Maslow (1908-1970) em: necessidades básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, de estima e de auto realização.

As necessidades básicas relacionam-se à sobrevivência do homem como abrigo, moradia, fome, sede, sexo e outras necessidades corporais. As necessidades de segurança referem-se à proteção contra danos físicos e emocionais. As necessidades sociais dizem respeito à afeição, aceitação, amizade

e sensação de pertencer a um grupo. As necessidades de estima compõem-se da necessidade de respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. E, finalmente, as necessidades auto realização são as necessidades de crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

### 3.2.2.3 Teorias dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, retrata os dois fatores possíveis de se motivar o indivíduo: Fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou emocionais. O quadro (1) abaixo demonstra alguns exemplos de fatores higiênicos e fatores motivacionais, segundo a teoria de Herzberg.

**Quadro 01:** Fatores higiênicos e fatores Motivacionais

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Fatores motivacionais</b>
Condições físicas de trabalho	Realização
Salários e benefícios	Reconhecimento
Cultura organizacional (regulamentos, políticas)	Crescimento
Vida Pessoal	Responsabilidade
Relacionamento com subordinados	Promoção, progresso

**Fonte:** Chiavenato (1994, p. 178)

Chiavenato (1994) em seus estudos sobre as teorias dos dois fatores explica que os Fatores higiênicos e motivacionais influenciam o trabalhador em sua satisfação no trabalho e conseqüentemente em sua forma como desempenham suas tarefas.

### 3.2.2.4 Teorias X e Y de McGregor

Conforme explana a Teoria proposta por McGregor, a natureza humana divide-se em dois estilos completamente opostos e as explica em sua teoria X e Y. Segundo a teoria X, as equipes só funcionam por meio de recompensa, pois as pessoas não gostam de trabalhar, e segundo a teoria Y os colaboradores enxergam

o trabalho como uma possibilidade de satisfazer-se e podem dedicar-se para alcançar melhores resultados. Chiavenato explica,

A Teoria Y representa o moderno estilo de direção apregoado pela Teoria Comportamental e teorias administrativas posteriores: propõe um estilo de direção participativo e democrático, com base nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual (2007, p. 280).

Já Robbins (1999) explica que a teoria X representa hoje um forte controle sobre os Recursos Humanos na organização enquanto a teoria Y evidencia que em um ambiente adequado, o desenvolvimento dos Recursos Humanos é aperfeiçoado, tendo assim um melhor aperfeiçoamento. No entanto, segundo o autor não se pode afirmar que uma seja melhor que a outra, trata-se de formar diferenciadas de se administrar os recursos humanos, podendo a empresa ser bem sucedida tanto com uma como com a outra.

### 3.3 Saúde e Segurança

A segurança no trabalho tem a função de evitar que acidentes ocorram no ambiente de trabalho, melhorando assim o clima organizacional, pois acidentes ocorrem devido atos inseguros e condições de trabalho inadequadas.

Trata-se de uma questão fundamental para qualquer empresa. Faz-se necessárias boas medidas preventivas para que os envolvidos nelas estejam sempre em segurança.

Porém, não basta a organização tomar as medidas de segurança. É preciso empenho e colaboração de todos: empregadores e trabalhadores, nos programas direcionados pela empresa.

As ferramentas de proteção individuais e coletivas são fundamentais para a segurança do colaborador. Para tanto, são normas e leis que todos os colaboradores utilizem os equipamentos adequados para a sua função.

A batalha do Homem contra os acidentes apresenta um aspecto notável. Aparentemente, ele dispõe de recursos mais do que suficientes para evitá-los, pois o progresso científico e tecnológico criou métodos e dispositivos altamente sofisticados em vários campos da atuação humana, inclusive na prevenção de acidentes. Entretanto, o objetivo principal não tem sido atingido satisfatoriamente e assistimos, perplexos e inermes, a perdas de vidas e de integridade física. E, mais notável ainda, a quase totalidade das causas dos acidentes tem sido atribuída a fatores humanos, ou seja, ao próprio homem (CARDELLA 1999, p. 23).

É dever de a empresa fornecer o equipamento, assim como é dever do colaborador utilizá-lo de forma correta. Igualmente, deve-se haver a conscientização de quão importante são para a segurança dos mesmos.

Um local organizado garante maior segurança ao colaborador. Evita-se acidentes ao tropeçar em objetos, e muitas outras preocupações. O ambiente deve ser muito bem sinalizado com placas de advertência, cartazes e etc.

Todo colaborador deve ser capaz de reconhecer os sinais e compreender o perigo que cada setor representa.

### 2.2.2.3 Estresse

Segundo Selye (1956, p.2), a palavra portuguesa estresse vem do inglês *stress*. Está relacionado ao esforço que o corpo faz para confrontar-se a situações ameaçadoras. A origem da palavra inglesa *stress* vem do latim, conforme explica Lipp (2001):

Stress é uma palavra derivada do latim e foi usada no século XVII com a representação de "adversidade", "aflição". Ao final do século XVIII, este termo foi utilizado para denotar "força", "pressão ou esforço", exercido primariamente pela própria pessoa, pelo seu organismo e pela sua mente (2001, p. 411).

Muitos autores já tentaram definir o termo por considerar que este é de grande importância para a saúde física e mental do trabalhador. Para França, o termo pode ser definido como

O estado do organismo que pode produzir deformações na capacidade de resposta atingindo o comportamento mental e afetivo, o estado físico e o relacionamento com as pessoas, após determinado esforço de adaptação. (FRANÇA & RODRIGUES, 2002, p. 13)

As condições de trabalho vêm sofrendo inúmeras modificações desde a Revolução Industrial, e até hoje percebe-se que são necessários alguns ajustes até que o homem tenha um ambiente agradável e condições adequadas de trabalho.

A integração entre falta de ambiente adequado, condições adequadas e a urgência na entrega e na produtividade tem sido um grande fator de estresse ao colaborador atual. O ambiente corporativo tem exigido muito do trabalhador. São exigências diárias por lucro, eficácia e por resultados. Rossi elucida outros fatores geradores de estresse no trabalho

Pressão para satisfazer as outras pessoas; Horas irregulares de trabalho; Condições de trabalho insatisfatórias; Barulho; Falta de interesse pela atividade; Interrupções constantes; Falta de feedback dos superiores; Falta de incentivo e uso inepto do poder ( 2005, p. 78).

Os sintomas do estresse são bastante conhecidos: medo, insegurança, dor de cabeça, taquicardia, palpitação, falta de paciência e outros.

Lipp (1996) assevera que os fatores estressantes podem ser tanto internos como externos

As fontes internas estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida . Muitas vezes, não é o acontecimento em si que se torna estressante, mas a maneira como é interpretado pela pessoa. Os estressores externos podem estar relacionados com as exigências do dia-a-dia do indivíduo como os problemas de trabalho, familiares, sociais, morte ou doenças de um filho, perda de uma posição na empresa, não concessão de um objetivo de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadoras, assaltos e violências das grandes cidades, entre outros. Muito frequentemente, o estresse ocorre em função dos diversos tipos de cargos, de ocupação que a pessoa exerce (LIPP 1996, p.9).

O estresse tem sido a causa de muitas pesquisas, sendo considerada a doença do século. Normalmente encontra-se associada à vida moderna, responsabilidades no trabalho, problemas familiares e vários outros fatores.

#### 2.2.2.4 Relacionamentos Interpessoais

O homem é por natureza, um ser social, portanto necessita viver em sociedade, ter contato com seus semelhantes, dar e receber afeto e dessa forma satisfazer suas necessidades emocionais.

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993, p. 20)

Nesta perspectiva, o autor ainda esclarece que a união entre colaboradores e organização é relevante, pois facilita o alcance dos objetivos, uma vez que trabalham em clima de cooperação.

É relevante citar aqui que para um bom resultado os colaboradores devem ter uma relação de confiança entre si, criar um clima agradável de trabalho e um diálogo sincero e verdadeiro.

### **2.3 Cultura e Clima como estratégias de desempenho**

As organizações atuais encontram-se em uma busca constante por estratégias e novas formas de gestão que as coloquem em condições de competitividade com as demais empresas e que lhes garantam a sobrevivência nesse mercado altamente acirrado e dinâmico.

Porter (1999) explica que o principal foco de uma organização deve ser a estratégia. Segundo o autor, preocupar-se mais com o crescimento do que com as estratégias é um erro que muitas empresas cometem.

Chiavenato (2004) citando Nadler, Hackman e Lawler III explica que a estratégia de uma organização influencia os costumes da mesma de várias formas, dentre elas: os objetivos da empresa, o desenho organizacional, as relações de poder, política e conflitos entre pessoas ou grupos.

A relevância estratégica da cultura e do clima organizacional tem sido alvo de muitas pesquisas, pois atualmente percebeu-se que o desempenho da organização resulta da força da cultura apresentada pela organização e de um clima organizacional positivo.

Santos et al (2001) explica que os resultados das organizações dependem das pessoas, dos processos e da cultura estratégica da organização. O clima e a cultura organizacional influem grandemente na produtividade da empresa, e por esse motivo se faz extremamente importante mantê-los favoráveis. Uma vez favoráveis é possível melhorar o desempenho da organização, tornando-a uma empresa ágil, competitiva, criativa e satisfatória a todos os envolvidos nela.

Um ambiente harmonioso diminui conflitos, favorece os relacionamentos interpessoais, a comunicação e traz benefícios incalculáveis para a consolidação da empresa no mercado de trabalho e cumprimento de seus objetivos. Sobre esse assunto esclarece Lucena:

Observando-se sistemicamente qualquer organização, isto é, partindo de uma visão global do negócio, podem-se identificar cinco focos de resultados estratégicos: (1) Rentabilidade; (2) Satisfação e fidelidade dos clientes (externos e internos); (3) Ampliação da base de clientes externos;(4)

Melhoria de Processos (incluindo tecnologia); (5) Qualidade de recursos humanos (LUCENA, 2004, p. 39).

Um bom planejamento estratégico, em que se valoriza a cultura e o clima organizacional significa um grande passo na obtenção dos resultados esperados. Pode-se realizar um bom planejamento estratégico promovendo boas condições de trabalho (físicas e mentais) e disseminação da cultura organizacional da empresa.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme conceitos discutidos pela presente pesquisa, o clima, a cultura organizacional e a motivação podem ser aplicados pelas organizações como meio estratégico para obtenção de resultados, pois são formas de influenciar diretamente os componentes de uma equipe.

É indiscutível a relevância da cultura em um ambiente corporativo, ela auxilia na determinação de limites para os funcionários, impõe coerência e motivação aos mesmos. A cultura organizacional também ajuda a determinar as formas como as atividades serão realizadas e a redução de incertezas no ambiente de trabalho.

É preciso que haja por parte da liderança uma compreensão de que as atitudes e o comportamento das pessoas fazem parte dos valores da organização, e quando há harmonia dentro da organização, se cria mais confiança e um maior comprometimento, tornando os colaboradores mais aptos a abraçarem as causas da organização e a estarem mais dispostos a cooperarem para o crescimento da mesma indo muito além de simplesmente cumprirem sua tarefa.

Não forma-se uma organização somente pela gerência é preciso que todos estejam alinhados com as estratégias da organização e dispostos a vestirem a camisa da organização a todo o tempo. Compreende-se que quando a equipe de trabalho absorve a cultura da empresa, os objetivos e metas da mesma se tornam mais viáveis.

A cultura é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois ela encontra-se impregnada em todas as práticas da empresa, influenciando de forma direta nas estratégias da organização e também servindo como base para a implantação de novas ações.

A cultura organizacional tem a função de proporcionar identidade à organização, aumentar o compromisso dos funcionários com as metas da empresa e estimular as diretrizes e caminhos a serem seguidas pela empresa.

Concluiu-se que as organizações de sucesso são aquelas que oferecem aos seus colaboradores um ambiente agradável, onde se pode executar o trabalho de forma prazerosa, com liberdade, criatividade e segurança. Um ambiente onde há o reconhecimento aliado a benefícios gera nos colaboradores motivação para fazerem cada vez mais um trabalho de excelência.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence that the organizational culture and climate exert on the corporate environment. To achieve this goal are concepts of organizational climate and culture, discusses the factors that interfere in the organizational climate and finally, deals with the use of culture and organizational climate as method of organisation strategy. The methodology used was bibliographical research and the results show that there is a close relationship between culture and organizational climate, and that both are capable of influencing so significant corporate medium, because act directly in the way of being, thinking and acting of all employees and others involved in the development process of the organization.

**Keywords:** Culture. Climate. Influence.

## 3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas , 1970.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

CARDELLA, Benedito. **Segurança no Trabalho e Prevenção de Acidentes: uma abordagem holística, segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. – 4 Ed.- São Paulo: Makron Books,1993.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: Software of the mind, intellectual cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

KONDO, G. H. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LIPP, M. E. N., Pereira, I. C., Flokzstrumpf, C. Muniz, F. & Ismael, S. C. **Diferenças em nível de stress entre homens e mulheres na Cidade de São Paulo**. Campinas: PUC-Campinas, 1996.

\_\_\_\_\_. O stress emocional e seu tratamento. In: **Rangé, Bernard Psicoterapias cognitivo-comportamentais**, Artmed, São Paulo, 2001.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ. Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial – Nº 36**, 2000.

NEWMAN, Willian H. **Ação Administrativa: As técnicas de organização e gerência**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1977.

PEREIRA, S. F. **Motivação no trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. acesso em 15.06.2015.

PORTER, E. Michael. **Estratégias Competitivas Essenciais**. Editora Campus, 1999.

ROBBINS, de Cenzo – **Gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva 2002.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.L; SAUTER, S. L.(org). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais de saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v. 36, no .3, Pólo, jul-set/2001.

SCHEIN, Edgar H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SELYE, Hans. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SOUSA, E.L.P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, 1982. Disponível em: . [www.scielo.com.br/scielo](http://www.scielo.com.br/scielo). Acesso em: 25.06.2015.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de. Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.