

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
E *COACHING*

AUGUSTO JOSÉ DE SOUSA FREITAS
PEDRO HENRIQUE PEREIRA DE MOURA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

ANÁPOLIS – GO
2019

AUGUSTO JOSÉ DE SOUSA FREITAS
PEDRO HENRIQUE PEREIRA DE MOURA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO

2019

AUGUSTO JOSÉ DE SOUSA FREITAS
PEDRO HENRIQUE PEREIRA DE MOURA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva
ORIENTADORA

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADO

Prof^a. Ma. Marisa Roveda
CONVIDADO

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN BRAZILIAN COMPANIES

Augusto José de Sousa Freitas¹
Pedro Henrique Pereira de Moura²
Hariane Jackeline Rodrigues Silva³

RESUMO:

O objetivo central deste trabalho foi apresentar os conceitos de clima e cultura organizacional, já como objetivo secundário foi estudado as mudanças ocorridas nas organizações nos últimos anos bem como as resistências às mudanças e a valorização dos colaboradores pelas empresas, também foi apresentado amplo levantamento bibliográfico sobre clima e cultura organizacional e, por fim, foi compreendido que o clima e a cultura organizacional são um diferencial competitivo que as empresas necessitam para que possam competir adequadamente no mercado e gerarem satisfação interna. Para realização desse trabalho foi realizado um estudo qualitativo, através de revisão de bibliográfica sistematizada de artigos publicados no Brasil no período de 2010 a 2016. Também foi utilizado livros publicados de 2002 até 2015. As pessoas estão na essência das organizações, e identificar de forma precisa os seus anseios, permite que as organizações tenham qualidades para obterem algum diferencial competitivo, em um cenário de alta competitividade. O desempenho das organizações, está diretamente ligado a sua essência, e o clima organizacional, impacta emocionalmente estes profissionais, na medida em que os influenciam psicologicamente, mudando sua motivação e satisfação. São várias as vantagens conquistadas por meio do conhecimento dos conceitos de cultura e clima organizacional, entre os quais pode-se destacar o alinhamento estratégico, melhora no tráfego de informações, necessidades de treinamento, feedback, foco no cliente interno e externo, segurança no ambiente de trabalho e identifica insatisfações pessoais. Dessa forma, pode-se notar a importância da cultura organizacional e da gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de qualquer organização dentro ou fora do Brasil.

Palavras-chave Clima: Cultura: Motivação: Organização: Pessoas.

¹Bacharel em Administração. Faculdade UniEvangélica, 2014. *E-mail:* augusto_2112@hotmail.com

²Graduado em Farmácia. Faculdade Fibra, 2017. *E-mail:* pedro-h-moura@hotmail.com

³Prof. Me. Hariane Jackeline Rodrigues Silva. *E-mail:* professorahariane@gmail.com

ABSTRACT:

The main objective of this work was to present the concepts of climate and organizational culture, as a secondary objective was studied the changes occurred in organizations in recent years as well as the resistance to change and valuation of employees by companies, was also presented a large bibliographical survey on climate and organizational culture, and finally, it was understood that the climate and the organizational culture are a competitive differential that companies need so that they can compete adequately in the market and generate internal satisfaction. In order to carry out this work, a qualitative study was carried out by systematically reviewing bibliographies of articles published in Brazil from 2010 to 2016. Also published books from 2002 to 2015 were used. People are at the heart of organizations and identify needs their desires, it allows the organizations to have qualities to obtain some competitive differential, in a scenario of high competitiveness. The performance of organizations is directly linked to their essence, and the organizational climate, emotionally impacts these professionals, as they influence them psychologically, changing their motivation and satisfaction. There are several advantages gained through knowledge of the concepts of culture and organizational climate, among which we can highlight strategic alignment, improvement in information traffic, training needs, feedback, internal and external customer focus, safety in the environment and identifies personal dissatisfaction. Thus, one can note the importance of organizational culture and organizational climate management for the development of any organization inside or outside Brazil.

Keywords: Climate; Culture; Motivation; Organization; People

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual tem passado por grandes transformações. Temas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho são assuntos frequentes para pessoas que atuam ou estudam as organizações. Isso gera um ambiente de trabalho complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos além de mudanças de conceitos e valores da sociedade contemporânea (WOOD, 2009).

As grandes empresas estão investindo cada vez mais em recursos como palestras motivacionais, e até mesmo no aumento dos benefícios dados aos colaboradores (LUZ, 2003). Existem empresas que proporcionam desde gratificação em espécie (dinheiro), até empresas que disponibilizam benefícios para que seus colaboradores possam viajar a lazer pagando bem pouco. Dessa forma nota-se que os colaboradores quando estão satisfeitos, acabam produzindo mais, o que gera lucro à empresa. Justifica-se este estudo devido a necessidade de descobrir quais os fatores e como eles influenciam o clima e a cultura organizacional nas empresas.

Assim percebe-se que o clima e a cultura organizacional são fatores importantes para a satisfação de seus colaboradores na empresa. Constata-se que atualmente, a mídia debate o assunto qualidade de vida que está diretamente ligado ao fator satisfação no trabalho, no entanto esta área é pouco explorada. Isso leva ao seguinte problema: de que maneira o clima e a cultura organizacional pode influenciar o desempenho dos colaboradores no resultado das organizações empresariais?

O objetivo geral deste trabalho foi mostrar que o clima e a cultura organizacional são um diferencial competitivo que as empresas necessitam para que possam competir adequadamente no mercado e gerarem satisfação interna; já como objetivos secundários foi realizado amplo levantamento bibliográfico sobre clima e cultura organizacional; também foi levantado quais os fatores que influenciam o clima organizacional e a cultura organizacional de uma empresa; e, por fim, foi discutido as diversas posições teóricas a respeito do assunto.

Para realização desse trabalho foi realizado um estudo qualitativo, através de revisão de bibliográfica sistematizada de artigos publicados no Brasil no período de 2010 a 2016 abordando o tema clima e cultura organizacional. Utilizou-se bases de dados do Google Acadêmico e utilizados os seguintes termos: “clima organizacional”, “cultura organizacional” e “relação entre clima e cultura organizacional”. Também foi

utilizado livros publicados de 2002 até 2015. Todo o material pesquisado foi submetido a uma triagem, onde foi estabelecido um plano de leitura onde foram destacados os principais trechos que serviram para a fundamentação teórica do estudo. A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro a dezembro de 2018. A pesquisa bibliográfica teve por objetivo aprofundar as contribuições científicas disponíveis sobre clima e cultura organizacional. Ela deu respaldo para todas as fases da pesquisa, uma vez que auxiliou na definição do problema, na determinação dos objetivos e na construção da justificativa e no referencial teórico.

Dessa forma, espera-se que os resultados do presente estudo, possam contribuir para o fortalecimento das produções científicas para a área do ensino em administração no Brasil e de ser um documento de estudo para acadêmicos e estudiosos interessados neste tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 AS MUNDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CENÁRIO ATUAL DO MUNDO

O mundo está passando por transformações que estão mudando o modo como as pessoas e as organizações se relacionam. Há uma busca intensa pelo alcance de resultados que satisfaçam todas as partes.

Nos anos 1990, a chamada abertura da economia marcou o início de uma dramática transformação na economia e sociedade brasileira (WOOD, 2009). A partir de 1994, com a implantação do Plano Real, o país experimentou uma onda de otimismo como há muito não existia, entretanto, notou-se que embora tivesse muitas empresas bem organizadas havia outras bem atrasadas (BAPTISTA, 2007).

Nesse ambiente, o cenário mudava drasticamente, principalmente por causa da globalização. As empresas/organizações estão em constantes transformações e, devido à grande competitividade entre elas, essas empresas adotaram várias estratégias, para sobreviverem neste mercado tão competitivo (LUZ, 2003).

Entre estas estratégias pode-se destacar: fusões e aquisição de empresas, terceirização, Programa de Demissão Voluntária (PDV), redução de funcionários nas empresas, aumento da automação entre outros. Devido a tudo isso criou-se um cenário de insegurança, apreensão e insatisfação entre a maioria dos colaboradores fazendo-os reclamarem muito mais das empresas em que trabalham em comparação com tempos passados (WOOD, 2009).

Se não bastasse tudo isso o modelo de gestão aplicado na maioria das empresas, baseado na velocidade, contribuiu muito para a redução do nível de qualidade de vida no trabalho. Nem todos estão aptos para trabalhar em um ambiente em que a velocidade é a palavra da ordem (BAPTISTA, 2007).

No mercado global em que vivemos obriga os colaboradores a trabalharem em empresas que realizam negócios dentro e fora de suas fronteiras nacionais. Assim, os gestores terão que pensar de forma mais aberta onde irão localizar suas operações e que tipos de pessoas irão realizá-las, para aproveitar ao máximo o baixo custo da mão-de-obra (SOTO, 2002)

Dessa forma, o termo “globalização” está cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas/organizações. Se trata de um fenômeno que integra economia, cultura, política e governo em uma escala global. Assim, todo o processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, isso sobretudo por causa da globalização presente no nosso dia a dia. Nesta nova conjuntura mundial, as empresas precisam se modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também em aspectos humanos, culturais e intelectuais (MENEGHELLI; GROSCH, 2002).

Wood (2009), mostra que neste novo mundo globalizada, a sobrevivência das organizações/empresas depende de sua capacidade de adaptação. Nessa nova era a sociedade de informações irá substituir sociedade industrial, mudando as estruturas sociais que conhecemos hoje, sendo primordial mudar o processo de gerenciamento de pessoas, pois será fundamental manter o alto nível de motivação para ganhar vantagem neste mercado tão competitivo.

Neste complexo contexto de transformações vertiginosas, as organizações/empresas, bem como os recursos humanos, necessitam ter ousadia para a inovação e criatividade, a fim de corresponderem a algo inusitado, frente às adversidades ambientais. Além dos desafios da administração, com relação às diversidades das organizações e à complexidade do ambiente nas quais estão inseridas, outros fatores influenciam, de maneira que complicam o panorama com o qual os administradores se defrontam. Assim, torna-se um desafio adaptar-se e administrar num mundo empresarial que passa por mudanças radicais (CHIAVENATO, 2011).

Segundo o mesmo autor, o sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças, identificar oportunidades ao seu redor, para responder pronta e adequadamente a elas, de um

lado, e ainda identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, do outro. À medida que a conjuntura econômica se expande ou se retrai, em que se alteram as necessidades dos clientes ou consumidores ou, ainda, mudam os hábitos ou tendências do público, as organizações precisarão modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente.

Dessa forma se torna essencial realizar o diagnóstico do clima organizacional, pois é um importante instrumento que pode medir as relações entre a organização/empresa e seus colaboradores. Uma vez mensurados os resultados podem ser oferecidas boas condições de trabalho aos colaboradores, favorecendo o perfeito funcionamento da organização/empresa e, dessa maneira, tornando essa empresa mais competitiva no mercado além de criar satisfação interna de seus colaboradores (WOOD, 2009).

Ambientes onde há um clima organizacional não agradável, onde predominam a desmotivação da equipe, onde não exista a integração de pessoas e departamentos, onde só exista conflitos entre chefias e colaboradores, falta de objetivos individuais e coletivos, geram problemas custos invisíveis para a organização/empresa (CHIAVENATO, 2011).

Diante do exposto, nota-se que toda organização/empresa é um sistema aberto que interage com os elementos de seu ambiente e que toda ação está relacionada aos recursos humanos, que passam a ser essenciais para as empresas terem o diferencial competitivo exigido pelos mercados atuais. Devido o mercado se encontrar instável e imprevisível, as empresas precisam se adaptar, mas muitas vezes encontram dificuldades, porque as pessoas que nelas atuam resistem às mudanças, o que pode vir a prejudicar o seu bom desenvolvimento. Da mesma forma, aquelas organizações que historicamente experimentaram períodos prolongados de sucesso tendem a ser também resistentes a mudanças (WOOD, 2009).

2.2 RESISTÊNCIAS AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES

O trabalho do gerente seria mais fácil se a maioria dos colaboradores aceitassem as mudanças. Mas não é o que acontece. Pesquisas demonstram que as organizações/empresas e seus colaboradores são resistentes a mudanças. Contudo, essa resistência é positiva, proporcionando certo grau de estabilidade e previsibilidade

no interior das organizações, pois se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica (ROBBINS, 2005).

Entretanto, existe uma séria desvantagem na resistência à mudança, pois ela impede a adaptação e o progresso tanto das organizações como dos colaboradores que as compõem, pois fazem todos se sentirem com medo do desconhecido e principalmente, do resultado a ser obtido. Essa insegurança, faz com que o gestor mantenha seu modo de pensar, fazendo a empresa perder mercado, baixando sua lucratividade e fortalecendo a concorrência (CHIAVENATO, 2011). Para banir essa resistência, as organizações terão que ter uma visão do novo e preparar seus recursos humanos, identificando necessidades e potencialidades (ROBBINS, 2005).

A tendência do mundo atual é a valorização das pessoas. Na época da revolução industrial, o principal setor da empresa era o tecnológico, hoje o principal setor nas organizações/empresas são as pessoas, ou seja, os recursos humanos. Assim os gestores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização (SILVA, 2008).

A gestão moderna busca tratar os colaboradores como importantes recursos dentro da organização/empresa, assim rompe-se a forma tradicional de tratá-las somente como meios de produção, deixando de ser tratadas como objetos e recursos produtivos, como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, ou seja, como meros agentes passivos das administrações (ROBBINS, 2005).

Hoje se entende que a globalização é importante para a mudança da sociedade e que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas. As empresas devem perceber os colaboradores como o seu ativo principal, entretanto, é mais que evidente que elas ainda não sabem lidar com isso (CHIAVENATO, 2011).

O mesmo autor ainda explica que, tanto as pessoas como as organizações, desejam alcançar objetivos. Se por um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas, para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais, como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação do cliente, entre outros. Do outro lado, os colaboradores, uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes, se servem da organização para atingi-los mais adequadamente.

Quando o colaborador é valorizado e motivado, existe maior dedicação, envolvimento e comprometimento do mesmo para com a organização/empresa, o que contribui para alcançar as metas propostas, tornando-se verdadeiros empreendedores, porque

deixam de ser meros empregados, pois participam de fato de todo o processo organizacional (SILVA, 2008).

Para alcançar sucesso dentro da organização, é preciso que se transformem gerentes em grandes líderes, uma vez que estes, além de comprometidos e envolvidos com toda organização, serão sabedores da importância da delegação de tarefas, criando um vínculo de confiança entre os demais envolvidos no processo e o resultado será um só: aumento de produtividade, com qualidade (BAPTISTA, 2007).

Algumas empresas ainda não possuem uma administração de recursos humanos adequada. Isso torna o seu desempenho mais difícil, pois empresas que apresentam problemas com funcionários não funcionam bem e nem terão competência para competir. Deste modo, é de suma importância que essas empresas planejem a trajetória de seus funcionários. Isso significa apostar nos talentos de hoje e também nos de amanhã. O trabalho não é fácil, mas deve ser iniciado o quanto antes. É preciso identificar novas potencialidades e desenvolvê-las, pois proporcionará aos funcionários chances de crescimento dentro da empresa, aumentando o grau de motivação. Quando a empresa foca nos seus talentos, o futuro tende a ser promissor, uma vez que ela consegue realizar um planejamento melhor do trabalho em longo prazo (BAPTISTA, 2007; CHIAVENATO, 2011; SILVA, 2008).

A visão da cultura e do clima organizacional fornece indícios ao agente de mudanças para discernir sobre quais técnicas ou abordagens funcionarão melhor para cada caso. O estudo do clima e da cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de conceitos e ações adequados à organização, que serão potencialmente valiosos nos resultados a ser alcançados.

3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA BIBLIOGRAFIA NACIONAL.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional interfere na motivação, no desempenho humano e na satisfação no trabalho. O funcionário das organizações obtém recompensas, satisfações e frustrações na base de seus entendimentos sobre o clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação (CHIAVENATO, 2011).

Para Luz (2006), o clima organizacional é a compreensão que os indivíduos

têm de seu ambiente de trabalho, sendo visto por diversos ângulos uma vez que os indivíduos tem formas diferentes de ver, para este autor a influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos funcionários, leva a compreensão de satisfação ou frustração dos mesmos.

Na opinião de Chiavenato (2011, p.125),

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional

Dessa forma, o clima organizacional não é algo simples para ser avaliado dentro de uma empresa, porque ele se apresenta confuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo (LUZ, 2006).

Chiavenato (2011), observa que uma maneira de analisar o clima organizacional é compreender que ele depende de seis dimensões:

1- estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc; 2- responsabilidade: que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões; 3- riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho; 4- recompensas: conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa; 5- calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização; 6- conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora (CHIAVENATO, 2011, p. 130).

Sob estes aspectos, Angeloni (2002), considera que a dimensão infraestrutura organizacional traz à tona as variáveis do ambiente a serem trabalhadas e questionadas em empresas voltadas ao conhecimento. Essa dimensão envolve a criação e a manutenção de um ambiente propício à gestão organizacional, visto que elas exercem considerável influência nas atitudes e nas ações dos indivíduos nele inseridos.

Apoiado nesta visão, Luz (2006), acrescenta que, em qualquer empresa, compete à área de recursos humanos ouvir os funcionários, porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a

mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos (ARH). Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo ou não sua missão

Sendo assim, de acordo com a opinião dos diversos autores, o clima organizacional é como uma pintura em um quadro que retrata compreensões positivas ou negativas das pessoas, que pode ser influenciado por causas internas ou externas, é um reflexo de ações que envolvem valores, padrões tanto formais quanto informais, relacionamento interno e com os clientes, tipos de comportamento e assim por diante. É essa cultura interna, presente nas empresas, que irá representar a forma como o indivíduo que para elas trabalha, consegue assimilar os seus conceitos e ideais. Dessa forma, um bom clima organizacional representa a capacidade de percepção coletiva, e isso inclui funcionários, clientes e demais colaboradores, em busca do bem estar de todos.

3.1.1 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO NACIONAL

O clima organizacional de uma empresa não pode ser tocado muito menos visualizado, mas é facilmente constatado pela forma, positiva ou negativa, como os colaboradores avaliam as políticas e procedimentos adotados pela organização. A partir dessa avaliação é possível medir o grau de satisfação dos colaboradores e tomar as medidas necessárias para manter ou reverter essa situação.

Assim, a avaliação do clima organizacional é importante para que a empresa/organização tenha formas para procurar aperfeiçoamento no ambiente interno corrigindo transtornos que possam estar causando insatisfação dos colaboradores, prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Isso se torna o principal motivo de preocupação para as organizações avaliar o clima organizacional, uma vez que essa avaliação ira desmitificar, entender e melhorar a satisfação da equipe (ANGELONI, 2002). Assim, os funcionários de recursos humanos em conjuntos com os responsáveis pela organização devem sempre examinar o clima organizacional investigando todas as informações possíveis que

possam influenciar no resultado dos funcionários, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças (LUZ, 2006).

A partir dessas informações pode-se elaborar uma programação de encontro a melhores condições de trabalho dos colaboradores, além de sua satisfação e aumento da produtividade. Fica claro que a avaliação do clima organizacional, dessa ser de toda a equipe envolvida nesse processo, não sendo atribuição somente dos profissionais de recursos humanos.

3.1.2. O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

As organizações atuais perceberam a importância do comportamento organizacional como causa principal de competitividade nos últimos anos. Comportamento organizacional é o estudo do comportamento das pessoas e grupos no desempenho de suas funções no ambiente de trabalho e suas influências para a organização. O estudo desses comportamentos é referente a causas de grande influência nos resultados alcançados pelas organizações tais como: liderança, estruturas e processos de grupo, percepção, aprendizagem, atitude, adaptação às mudanças, conflito, dimensionamento do trabalho, entre outros que afetam os indivíduos e as equipes organizacionais (LUZ, 2006).

O comportamento organizacional considera quatro elementos distintos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente, envolvendo conceitos fundamentais sobre a essência dos indivíduos e das empresas, ou seja, como os profissionais estão preparados para desempenhar suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização. (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Assim, o comportamento organizacional tem justamente como foco compreender o impacto dessa variação na personalidade dos indivíduos que formam as organizações, para que esse conhecimento ajude a melhorar a eficácia do dia a dia das empresas. Por estar lidando com pessoas e seus comportamentos em prol da organização, é essencial o conhecimento e consequente aplicação de conhecimento, um verdadeiro aliado nesse processo, pois busca aprimorar o desempenho das pessoas e sua capacidade de aprender. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e motivação (BENNIS, 2006). Entretanto, para que esse processo ocorra dentro da normalidade, que as organizações criem condições que motivem os funcionários para

melhorar seu desempenho, criando um clima organizacional que colabore para alcançar os resultados pretendidos (LUZ, 2006).

A motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com o comprometimento pleno dos funcionários, logo, um dos grandes desafios das empresas é motivar seus colaboradores, tornando-os comprometidos para atingir os objetivos propostos pela organização. A motivação depende basicamente de três variáveis, da percepção do estímulo; das necessidades e da cognição de cada pessoa. Diante disso a motivação varia de pessoa para pessoa, uma vez que essas variáveis são pessoais. Por ser tão individual ocorrem muitas diferenças pelo fato de pessoas agirem, pensarem, desejarem diferente umas das outras, porém independente das diferenças o resultado do processo de motivação é basicamente o mesmo para todos os indivíduos (CHIAVENATO, 2011)

Nos dias de hoje, o mercado vem exigindo das organizações uma maior competitividade, e para alcançar uma melhor produtividade as empresas buscam o comprometimento de seus colaboradores de modo que se tenha qualidade nos serviços. Na atual conjuntura da informação, o maior patrimônio de uma empresa são seus colaboradores, e o grande diferencial está na capacidade que a organização tem de atrair, motivar e manter este patrimônio para alcançar seus objetivos (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Contudo, alcançar esse objetivo está cada vez mais difícil. Assim, devido a necessidade de estimular e manter o compromisso dos colaboradores levou as organizações a desenvolverem pesquisas sobre o perfil de seus funcionários, analisando quais as melhores condutas devem ser feitas implantadas para atingir os melhores resultados (MATTAR & FERRAZ, 2004).

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Por mais simples que seja, toda empresa possui sua própria cultura. O problema acontece quando alguns tipos de cultura se tornam nocivos ao desempenho da empresa, onde em um cenário cada vez mais competitivo, oferece assistência para as empresas buscarem determinadas estratégias (CHIAVENATO, 2011).

A cultura organizacional são hábitos, crenças, costumes e valores dentro da empresa, cada organização dispõe de sua cultura organizacional e é manifestada através da forma como a empresa se relaciona com seus consumidores, seus

colaboradores, seus processos de mercado, ou seja, as normas informais que ocorrem na organização (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

Segundo Luz (2006, p. 14):

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.

A cultura organizacional influencia o desempenho da empresa, uma vez que é sua personalidade, sua conduta e seu pensamento, ou seja, é o motivo do reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2011). Ela pode ser trabalhada da melhor maneira para conseguir as metas da organização, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que norteiam os objetivos mais importantes da administração (LACOMBE, 2005, p.229).

O autor prossegue, afirmando a cultura organizacional pode ser explícita e implícita. A cultura explícita pode ser por meio de códigos éticos, declarações de princípio, ou através das políticas e normas da empresa. A cultura implícita aprofunda-se mais do que as faladas ou escritas, são verificadas por meio das reflexões das ações, e necessidades da administração.

Mudar a cultura organizacional de uma organização é uma das maiores dificuldades enfrentadas pela gestão, contudo isso não implica ela não possa ser modificada, sobretudo na forma de agir e pensar de seus colaboradores. Hoje verifica-se um mundo em constante mudança, e a cultura organizacional pode e deve acompanhar essa mudança.

4 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS

4.1 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS INTERFERÊNCIAS NO AMBIENTE

Para um bom gerenciamento de pessoas, os diversos indivíduos da empresa devem buscar alcançar os objetivos estabelecidos por esta, por meio de seus conhecimento, vontade e esforço (LUZ, 2006).

A gestão de pessoas constitui-se no planejar, no coordenar e no controlar os métodos para a promoção da prática competente de pessoal, ao mesmo tempo em que a empresa estabelece a forma que os indivíduos que com ela colaboram possam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2011).

Ulrich (2002), afirma que a gestão de pessoas é influenciada pela cultura organizacional, mas também que a cultura pode ser administrada, ou seja, sofrer mudanças significativas a partir de modificações nas práticas de remuneração e recompensa, que são essencialmente parte das práticas de gestão de pessoas.

As empresas são formadas por pessoas e depende delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Já para as pessoas, as empresas servem para alcançar suas aspirações profissionais e afetivas, fazendo-as serem mais alegres e motivadas dentro da organização. Isso mostra a importância de as empresas manterem uma gestão de pessoas eficiente e atenta ao seu funcionário (SOTO, 2002).

O profissional responsável por gerir pessoas é um administrador de recursos humanos, sendo suas atribuições desenvolver os processos de suprimentos, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004)

De acordo com Luz (2006), o gestor precisa ter novo comportamento, primeiro deve pensar os colaboradores como pessoas e não como objetos a disposição da empresa. Deve tê-lo como parceiros, como indivíduos que investem na empresa com o seu capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

É por meio dos serviços das pessoas que são definidos os níveis de qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelas mesmas. Do ponto de vista da gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não só capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização (LUZ, 2006).

Contudo, as técnicas de execução e suporte dos recursos humanos cercam alguns atributos como ajustamentos nos salários, além nas formas de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver os funcionários, todos esses atributos visando colaborar para manter o colaborador no seu ofício. O salário é uma forma de motivar e induzir o trabalhador a se comprometer com a organização.

Segundo Chiavenato (2011) esses os fatores básicos levam o funcionário a trabalhar em prol da empresa. Entretanto, nem sempre é possível determinar

proventos justos, uma vez que os funcionários consideram que estão recebendo menos do que deveria. Isso leva as empresas a de se estabelecer um plano de cargos e salários, para melhor equiparar o provento de seus funcionários conforme estabelecido pelo mercado. Existem muitas formas de se pagar os salários, podendo ser por resultado e produção, entretanto o meio mais utilizado é a remuneração funcional. Essa forma de remunerar o funcionário é bastante benéfica para a administração pública e grandes organizações que tem a necessidade de dar prioridade a disciplina e a hierarquia. O recrutamento e a seleção é de grande interesse para a gestão de pessoas, uma vez que a empresa necessite do trabalho dos indivíduos, ela faz o possível par conseguir

De acordo com Lacombe (2003), a forma de se selecionar os trabalhadores é importante por três motivos: 1. A performance da organização provém, principalmente, de seus colaboradores. 2. Colaboradores hábeis mais qualificados tendem a executar a tarefa melhor. 3. Coladores não habilitados e qualificados, responsáveis por divergências e contratempos não serão eficientes e afetam a administração da organização.

A forma de se treinar os colaboradores é grande importância, uma vez que potencializa o que de melhor existe nos seus funcionários. Conforme Campello; Oliveira (2004), treinamento é o conjunto de meios utilizados para informar os colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Melhorando esse conceito Chiavenato (2011), salienta que o treinamento provoca melhora na eficiência da empresa, na imagem e no clima organizacional. Contudo, não se deve esquecer da importância de uma boa gestão de pessoas nas empresas

Como menciona Lacombe (2003, p. 20) “a ela cabe não só o apoio, a orientação e a prestação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipe nos resultados”.

Finalmente, a finalidade determinante da gestão de pessoas é elaborar formas para que os funcionários, através das políticas de gestão organizacionais, exerçam suas atividades mais contentes, entretanto, é preciso estabelecer o equilíbrio da satisfação das necessidades pessoais dos mesmos com o alcance das metas e objetivos da empresa, o que possibilitará um clima de trabalho harmonioso e satisfatório para ambas as partes. Dessa forma, o mais correto para as empresas seria investir nas pessoas, oferecendo-lhes salários justos, treinamentos eficientes,

promoções quando necessárias, e um ambiente de trabalho seguro, que mantenha a saúde física e mental do seu colaborador. Indubitavelmente, quando estes aspectos são realizados, proporciona melhoria na satisfação do funcionário e conseqüentemente melhor desempenho nas suas atribuições organizacionais e pessoais e no clima organizacional.

4.2 O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A Cultura Organizacional faz parte das discussões das corporações mundiais desde a década de 60, e no Brasil esse movimento se iniciou nos anos 80, ganhando mais força dentro das corporações nos últimos anos. Porém muitos líderes ainda não têm claro o real significado e muito menos a importância dessa prática para suas instituições, além de confundirem cultura organizacional com clima organizacional (LACOMBE, 2003).

O grande desafio para as organizações é investir num clima organizacional saudável para que se consiga os resultados desejados. As organizações necessitam entender que o clima organizacional é uma das mais importantes estratégias de gestão, uma vez que melhora a qualidade de vida dos colaboradores e melhora os lucros da organização (LUZ, 2006).

Empresas com uma cultura organizacional bem estruturada estão mais preparadas para enfrentar mudanças. Um bom exemplo disso foram as companhias atingidas pela crise em 2009, as que apresentavam esse conceito desenvolvido sofreram menos impactos em seus negócios e conseqüentemente junto a seus funcionários. Agora, com a recuperação da economia, e o reaquecimento do mercado é hora das empresas começarem a olhar para dentro, focando nas estratégias e no desenvolvimento de processos e missões que auxiliem a alcançar os resultados. A cultura organizacional pode ser a arma essencial na retomada dos negócios, como um diferencial fortíssimo perante o concorrente (CHIAVENATO, 2011).

Uma organização com o clima e a cultura organizacional positiva, e estrategicamente bem gerenciada, além de gerar resultados tangíveis, aufere as empresas, o engajamento dos seus integrantes, atrai e retém talentos, expulsa pessoas com comportamento contra produtivos, fortalecendo e valorizando a marca dessa organização (LACOMBE, 2003). Essas premissas, percebidas por todos os

membros da organização, são consideradas diretrizes para guiar o desenvolvimento do negócio e a atuação dos profissionais dentro da companhia. A cultura influencia diretamente no gerenciamento das instituições e é uma variável importante nas estratégias competitivas (LUZ, 2006).

Por sua vez, pesquisas recentes demonstram que, em organizações onde prevalecem a desmotivação do grupo, onde não existe a agregação de todos os colaboradores e setores, onde prevaleça conflitos de chefias e colaboradores com a ausência de objetivos individuais e coletivos e a falta de comprometimento das pessoas com o negócio e respeito ao ser humano, geram problemas e despesas imperceptíveis para a empresa (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004). Despesas estas que, conforme relata Chiavenato (2011) ao menos são avaliados pelas organizações, influenciando tanto o relacionamento interno, como o lucro empresarial.

A harmonia de um ambiente organizacional origina efeitos consideráveis em termos de produtividade da empresa e dos colaboradores gerando lucros ao negócio (LACOMBE, 2003). A vantagem financeira e a não-financeira do negócio tem que passar pela melhora do clima organizacional (LUZ, 2006). Somente é preciso que princípios estejam incorporados aos fatores modernos da gestão da organização e que todos dentro da empresa tenham a responsabilidade na sua implementação (LACOMBE, 2003).

Conclui-se assim, que a gestão da cultura organizacional, enquanto dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos é primordial para uma prática estratégica na gestão da produção. Não existem limites definidos e elas se complementam e se sobrepõem. O foco de análise passa pelo indivíduo, desloca-se para o grupo, e através do raciocínio sistêmico chega a organização como um todo. Para chegar aos valores básicos de uma organização, é necessário analisar as práticas organizacionais, ou seja, descobrir como o grupo de pessoas criou e desenvolveu a organização, e aos poucos criou e recriou formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna. A implementação da cultura organizacional e de um bom clima organizacional alicerça nas empresas os mais variados objetivos estratégicos e diferenciais competitivos, colaborando com a busca eterna e incessante pelo crescimento, consolidação e sobrevivência no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente estudo pôde-se notar a importância da cultura organizacional e da gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de qualquer organização dentro ou fora do Brasil. Em muitas empresas, até bem pouco tempo atrás, tinha-se a visão burocrática na qual dava-se mais importância para o lucro, deixando as pessoas em segundo plano. Hoje, o que se verifica nas organizações de um modo em geral, é a valorização das pessoas, ou seja, as empresas estão tomando consciência que estando os colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho, a empresa só tem a ganhar.

A busca por melhores resultados e os desafios do mundo dos negócios não deixaram e possivelmente nunca deixem de fazer parte das organizações, entretanto, passam a fazer parte destes propósitos o indivíduo. Não só como partícipe, mas como ser atuante, integral e necessário. Este indivíduo, é aceito e querido pela organização, que acolhe e respeita sua condição humana de dúvidas, desejos, expectativas, medos e verdades.

Devido a isso, as pesquisas de clima organizacional são de grande importância dentro das organizações, uma vez que busca saber o que os colaboradores pensam sobre as empresas, ao mesmo tempo que ataca os principais focos de problema dentro da empresa, melhorando o clima de trabalho das pessoas. Na verdade, se cada um fizer sua parte, a organização pode ter um bom ambiente de trabalho, isso não depende apenas da empresa, mas também das pessoas que nela trabalham, desde os altos gestores até os colaboradores, afinal no mundo empresarial de hoje, o clima e a cultura organizacional são indispensáveis para o planejamento estratégico, permitindo que as empresas gerenciem a motivação dos funcionários para obter melhores resultados econômicos.

De uma forma geral, este estudo alcançou seus objetivos ao dar resposta à problemática envolvida no estudo, abrangendo não só o âmbito nacional mas também uma parte geral, mostrando que o clima e a cultura organizacional são um diferencial competitivo que todas as empresas necessitam para que possam competir adequadamente no mercado e gerarem satisfação interna.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAPTISTA, R. D. **Involuções corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações**. 1 ed. São Paulo: All Print Editora, 2007.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers**. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>> Acesso em: 19 dez. 2018.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vidano-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 13 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vidano-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 16 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economiae-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenhoorganizacional/26723/>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral Da Administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição compactada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de->

vidano-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/> Acesso em: 13 dez. 2018.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATECUFF. Anais...Niterói, 2004.

MELO, Rafaela Lara de Araújo Vaz de. **Cultura organizacional: Confrontando o Discurso Gerencial com as Práticas Percebidas pelos Funcionários. Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2006. 149f. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=104914>. Acesso em: 19 dez. 2018.

MENEGHELLI, L.; GROSCH, M. S. **O ambiente das organizações na era da globalização**. 2002. Disponível em: <www.icpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa_chave=6e1f062e65e1821e2be4> Acesso em: 13 dez. 2018.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo:Ed. Pearson, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. KNIPEL, Cid (trad). São Paulo: Futura, 2002.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas?** GVExecutivo, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.