

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE EMPRESARIAL

LIMA, Sílvia Aparecida Pereira¹

RESUMO

A presente pesquisa aborda os conceitos de cultura e clima organizacional com o objetivo de destacar a relevância para uma intervenção organizacional contextualizada e capaz de promover mudanças organizacionais consistentes.

Palavras Chaves: cultura organizacional, clima organizacional, intervenção organizacional.

ABSTRACT

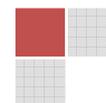
The present research aims to present the organizational culture and climate concepts in order to emphasize their relevance a organizational intervention which is in the context and able to provoke consistent organizational changes.

Keywords: organizational culture, organizational climate, organizational intervention

1. INTRODUÇÃO

Primeiramente é necessário conceituarmos o termo organização. Podemos dizer por organização como um sistema de atividades ordenadamente coordenadas entre duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a colaborar uns com os outros para alcançar objetivos que a ação isolada de uma única pessoa não conseguiria. Portanto, as organizações se formam em uma interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas.

¹ Sílvia A. P. Lima, Docente da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça – FAEG.
psilvalima@hotmail.com



Ao introduzir-se em um sistema organizacional produtivo, a pessoa busca, de modo geral, satisfazer tanto suas próprias necessidades de pertencer a um grupo social (trabalho) quanto às suas necessidades de auto-realização.

Porém, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Percebe-se, ainda, que um dos fatores mais complexos nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, o caráter das motivações, desejos, valores, experiência adquirida, maneira de relacionar-se, enfim a personalidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo. Confirmando essa visão Kanaane (1995) afirma que:

As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e/ou profissionais, possibilitam ao ser humano condições de dar vazão a suas potencialidades, resultando em realização pessoal. (Kanaane, 1995, p. 99).

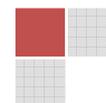
Portanto, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização/empresa.

Sendo assim, o conjunto de preceitos, políticas da empresa, valores, missão e crenças é que dão forma ao modo personalizado e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura organizacional.

Será necessário investigarmos a cultura de cada organização para melhor compreendermos sua própria cultura organizacional. Deve-se considerar o contexto histórico e o contexto cultural em que ela está inserida. É necessário verificar se há a existência de alguma, que se dá nos relacionamentos, nas condutas, na forma de administração.

2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Com relação à bibliografia especializada encontramos diversos autores que abordam o tema, verificamos que, em geral, os conceitos encontrados são muito semelhante, entretanto destacamos a conceituação que consideramos ser a mais completa como sendo a de Schein



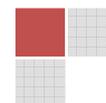
cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação aqueles problemas. (apud Freitas, 1991, p.22).

Outros autores (Chiavenato, 1999; Luz, 2001, Freitas, 2005) afirmam que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização lute contra elas.

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e de unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (Freitas, 2005, p. 89),

Por outro lado é importante observar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio, político, econômico e cultural, entretanto, apresentam características singulares. Isto se deve a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a subcultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Para analisar e intervir em uma organização, é necessário considerar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial ao histórico da empresa e à sua personalidade que são diagnosticadas e percebidas através: da conduta dos líderes e clientes internos e externos, os símbolos sempre presentes nas relações, as formas de comunicação entre os clientes externos e internos, a filosofia assumida, a política de gestão, o clima organizacional, a integração entre a missão e os valores da organização e as atitudes das pessoas que circulam e , enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional. Para Chiavenato (1997), “consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa”.



Chiavenato acredita ser, a cultura organizacional, dividida em um nível visível e outro invisível. “No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados, como um iceberg, no nível invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.”

3. O QUE É CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Maximiano (2000) clima organizacional é:

[...] formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto negativo sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como, tensão, medo, ansiedade e tristeza. (Maximiano, 2000, p.97)

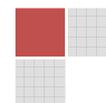
Dessa forma o clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, na produtividade do trabalho e também na motivação das pessoas envolvidas com a organização.

O clima organizacional reflete as ações históricas dos tipos de pessoas que a organização atrai e atraiu, dos seus métodos de trabalho, das formas de comunicação e também na história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. As organizações atraíram e atraem pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Conclui-se, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre as pessoas pertencentes à organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

4. PESQUISA DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

É importante observar que não é tarefa fácil pesquisar e analisar o clima e a cultura das organizações, já que exige o conhecimento da tecnologia indispensável para a realização do mesmo. Esta tecnologia compreende, o conhecimento de uma metodologia, a escolha de técnicas apropriadas à investigação que pretende realizar, a seleção adequada das categorias



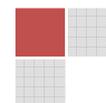
que deverão ser analisadas, o esclarecimento dos objetivos. Deve-se analisar também ao realizar a pesquisa os fatores externos à organização que certamente influenciam os clientes internos e, conseqüentemente, o clima e a cultura da organização.

Ao considerar os fatores externos, a pesquisa do clima e cultura organizacionais, deve-se obter informações pertinentes e percepções do mercado do qual a organização faz parte. Entretanto, antes de escolher os focos a serem incluídos na avaliação é necessário considerar os objetivos do pesquisador e da organização. A partir desta prévia análise, deverão ser selecionados para a avaliação os itens referentes as questões que serão discutidas com os gestores da organização. Ao elaborar os instrumentos de pesquisa será necessário considerar o o tempo disponível, o grau de escolaridade dos colaboradores, o tempo de empresa, a função exercida, o tempo em que exerce o cargo. Como afirma Luz (2001), “A pesquisa do Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.”

5. NOVOS PARADIGMAS CULTURAIS

Geralmente, as mudanças de clima organizacional ocorrem devido a pressões do ambiente externo sobre um de seus elementos, por exemplo, mudanças nas diretrizes governamentais, novas tecnológicas e a forte concorrência. Porém, Isso não significa dizer que as pressões internas não apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a falta de motivação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover mudanças na cultura da organização.

Entretanto, quando se fala em paradigmas culturais, é preciso observar que em muitos casos estes são adotados pelas organizações mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade. As mudanças de cultura organizacional dependem unicamente da mudança de paradigmas. Mesmo sendo esta tarefa difícil, jamais se deve considerar a sua impossibilidade, afinal, as organizações são formas por seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem constantemente. Ao mesmo tempo trazem sua própria cultura às organizações, assimilando a cultura vigente. Essa nova inter-relação cultural pode transformar-se em uma nova cultura.



6. CONCLUSÃO

Quando se fala em organizações empresariais, as mudanças significativas não ocorreram em curto prazo, essa dificuldade acontece pela consideração em administrar as forças, influências internas e externas à organização. Todavia, é necessário refletir sobre o clima e a cultura organizacional, analisando seus vários fatores internos e externos que influenciam diretamente e indiretamente no desenvolvimento das organizações. Por essa razão, afirma-se que é inviável adotar um modelo de gestão, como uma receita pronta, tomando certas medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promovendo qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada.

A pesquisa e a análise da cultura e do clima organizacional é tarefa árdua e os profissionais da área devem fazê-lo com muita seriedade, prudência e bom senso, através de uma metodologia adequada à realidade para evitar erros e prejuízos às novas propostas.

Enfim, justifica-se novamente a dificuldade de se adotar um modelo de gestão pronto, sem considerar a complexidade das organizações e o contexto sócio, político, econômico e cultural em que as organizações estão inseridas.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?**, 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

