

# UM ESTUDO SOBRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONCEPÇÃO DE DIFERENTES AUTORES

Súsi M. Barcelos e Lima<sup>1</sup>, Adriana Gaffrée Burns Albano<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo discorre sobre os conceitos de cultura e clima organizacional com intuito de enfatizar a relevância destes como condição *sine qua non* para uma intervenção organizacional contextualizada e capaz de promover mudanças organizacionais consistentes.

## ABSTRACT

*The present paper aims to present the organizational culture and climate concepts in order to emphasize their relevance as a sine qua non condition for a organizational intervention which is in the context and able to provoke consistent organizational changes.*

## 1 INTRODUÇÃO

Antes de explanar sobre clima e cultura organizacional é imprescindível conceituar o termo organização. Pode-se dizer que organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas, ou seja, um organismo vivo. Assim, pode-se compreender porque a definição etimológica do termo é *organom* = órgão.

Ao ingressar em um sistema organizacional produtivo, o indivíduo busca, de modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se auto-realizar. No entanto, 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. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo. Confirmando essa visão Moscovici (1997) afirma que: “A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.” Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

Neste sentido é que o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Psicóloga especialista e mestranda em Saúde Pública cursando especialização em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: slim@urcamp.tche.br

<sup>2</sup> Psicóloga cursando especialização em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: classea@altnet.com.br

Para que se possa compreender e intervir melhor em uma organização se faz necessário investigar e estudar sua cultura e clima organizacional considerando o contexto histórico e cultural em que ela está inserida. É mister pontuar que existe uma interferência real da cultura nacional, regional e até mesmo inter-regional na cultura da organização propriamente dita, que se dá nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada organização.

Na segunda seção desse artigo é feita a explanação dos conceitos de clima e cultura organizacional esclarecendo também, a diferença existente entre ambos. Na seção seguinte, a cultura nacional brasileira é abordada como um fator de grande influência em cada organização e por isso se torna absolutamente necessário conhecer o contexto em que os sistemas sociais produtivos estão inseridos.

A quarta seção é dedicada a expor a necessidade de se compreender as peculiaridades da cultura e do clima em equipes interdisciplinares. Nessa seção é possível refletir sobre a importância da interação entre diferentes profissionais sem desconsiderar as dificuldades encontradas em trabalhar com um grupo muitas vezes completamente heterogêneo.

Na penúltima seção existem algumas considerações pertinentes para a realização de uma pesquisa de clima e cultura organizacional séria e capaz de promover mudanças significativas na organização. Finalmente, a última seção aborda sobre a possibilidade de se modificar paradigmas culturais.

Ao final, seguem-se as conclusões.

## **2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

### ***2.1 Cultura organizacional***

Ao pesquisar a bibliografia relacionada à cultura organizacional, verifica-se que, em geral, os conceitos encontrados são muito parecidos ou se complementam. No entanto, destacou-se a conceituação de Nassar (2000):

*“... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém 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.”*

Alguns autores (Chiavenato, 1999; Nassar, 2000; Vergasta, 2001) afirmam que a cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista a elas. De acordo com Vergasta (2001), *“A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura.”*

É importante salientar que as organizações, muitas vezes, estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. Isto deve-se a inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Como se percebe, para analisar e intervir em uma organização se faz necessário englobar todos os componentes organizacionais e ter uma atenção especial aos chamados “sintomas

culturais” tais como: o perfil dos líderes e clientes internos, os ritos e símbolos presentes nas relações, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que guia a política de gestão, o clima organizacional, a coerência entre a missão da organização e as atitudes comportamentais de seus componentes, enfim inúmeros fatores significativos para a visualização da cultura organizacional. Para Chiavenato (1996), *“A cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que constituem uma característica própria de cada empresa.”* Para esse autor a cultura organizacional pode ser dividida em um nível visível e outro invisível. *“No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No nível como um iceberg, invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. Este nível é mais difícil de mudar.”*

Existe ainda a definição da cultura organizacional holística que apresenta uma concepção diferente dos aspectos pragmáticos encontrados na literatura da área administrativa, no entanto concorda com o fato de que a cultura organizacional é mutável. Como se observa na definição dada por Weil (1995):

*“... uma cultura organizacional holística é um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não-fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores.”*

## **2.2 Clima organizacional**

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (2001),

*“O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.”*

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança. De acordo Shein *apud* Edela (1978): *“O clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização...”*

O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Davis (Edela, 1978), como um outro referencial fixou-se mais no clima organizacional e compreendeu que este é resultado, em sua totalidade, da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada

organização. Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis.

### *2.2.1 Tipos de clima organizacional*

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, portanto a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático. Sendo assim, Edela (1978) os classificou como clima desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último, o clima de tranquilidade e confiança, onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

### **2.3 Cultura versus clima organizacional**

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995) afirma que “*Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).*” Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho. Como afirma Soares (2002), “*O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais...*”

Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.

## **3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

O Brasil é um país extremamente heterogêneo, com diferenças ressaltadas pela sua extensão, pela influência de povos de inúmeros países, pela grande miscigenação, somando ainda as diferenças regionais com suas culturas próprias. Mesmo havendo essas subculturas típicas de cada região, não seria justo pensar a cultura nacional de forma fragmentada, mas sim como a integração de todos esses traços culturais.

A influência da cultura nacional brasileira pode se dar de forma diferente na cultura de cada organização. Quando os modelos e práticas de gestão importados não apresentam respaldo em algum traço de cultura nacional, pode ocorrer um conflito de pressupostos e valores culturais. Sendo assim, ao propor mudanças em uma organização é imprescindível conhecer os traços da cultura nacional. O que ocorre no caso de algumas multinacionais, que apresentam dificuldades em reconhecer os valores que dão parâmetros ao modo de sentir, pensar e agir dos indivíduos que formam a organização, baseando sua gestão em preceitos que não correspondem à realidade local.

De acordo com Freitas (1991), o conhecimento dos traços brasileiros, que são características gerais e comuns à maioria do povo brasileiro, são de suma importância para realizar uma análise organizacional. Os traços brasileiros que se destacam são: a hierarquia representada pela tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais, o

distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais e a passividade e aceitação dos grupos inferiores; o personalismo, que é caracterizado pela sociedade baseada nas relações pessoais, a busca de proximidade e afeto nas relações e o paternalismo; a malandragem incutida no típico “jeitinho brasileiro” e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de navegação social; o sensualismo, caracterizado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais; e, finalmente, o traço aventureiro que define o tipo que tem aversão ao trabalho manual e metódico e é mais sonhador do que disciplinado.

Portanto, somente com o conhecimento desses traços culturais é possível fazer uma adaptação dos modelos de gestão importados às organizações brasileiras. Ferreira (1994), afirma que *“Não podemos, nem devemos, colocar um modelo japonês, americano ou de qualquer outra nacionalidade sem antes fazermos uma análise profunda para extrairmos o que deve e o que não deve ser aproveitado.”*

#### **4 CULTURA E CLIMA EM EQUIPES INTERDISCIPLINARES**

Novos conhecimentos e tecnologias caracterizam mudanças aceleradas, que trazem consigo uma busca constante à especialização. Uma pessoa sozinha não mais poderá resolver a complexidade dos problemas organizacionais. Sendo assim, surge o fenômeno da diferenciação organizacional e uma conseqüente necessidade de integração entre profissionais especializados em diversas áreas, que formam grupos de trabalho. Esses grupos de trabalho podem ser transitórios, isto é, formados para executarem uma única tarefa, ou podem ser permanentes, ou seja para assessorar projetos a longo prazo.

Contudo, na medida em que se forma uma equipe composta de profissionais de formações diversas e que pertencem a grupos referenciais diferentes, se criam sub-culturas trazidas para dentro da instituição. Essas características geram clima de instabilidade e não comprometimento, pois a formação da cultura numa equipe profissionalmente heterogênea é bem mais lenta. Segundo Shibutani *apud* Edela (1978):

*“Cada pessoa aborda o mundo do ponto de vista da cultura do seu grupo, cada um percebe, pensa, forma julgamentos e controla a si mesmo de acordo com o quadro de referencia do grupo do qual participa. Como ele define objetos, outras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de ação proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reação dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir sua conduta”.*

Nesses casos, a intervenção como meta operacional, requer esforço na facilitação do desenvolvimento organizacional, ou seja, se deve criar condições a partir das quais os conflitos são trazidos à tona pela equipe e adequadamente conduzidos pelo interventor. Esta é uma orientação moderna, corajosa e condizente com a realidade organizacional, onde os conflitos devem ser tratados de forma natural, oportunizando a solução dos problemas e ocasionando mudança no clima da organização.

#### **5 PESQUISA DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

É importante ressaltar que não é tarefa fácil pesquisar e analisar o clima e a cultura das organizações, pois isto exige o conhecimento da tecnologia indispensável para tal. Esta tecnologia engloba a postura do pesquisador, o conhecimento de uma metodologia, a escolha de técnicas apropriadas à investigação, a seleção adequada das categorias de análise, o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e o reconhecimento, da gerencia e colaboradores, no que se refere à importância da pesquisa para uma intervenção pontual e eficaz. Outro ponto que deve ser analisado ao realizar a pesquisa são os fatores externos à

organização que fatalmente influenciam os clientes internos e, conseqüentemente, no clima e na cultura da organização.

Ao considerar os fatores externos à organização, na pesquisa do clima e cultura organizacionais, é necessário obter informações pertinentes e percepções do mercado do qual a organização faz parte. No entanto, antes de escolher os focos a serem incluídos na avaliação é necessário considerar os objetivos do pesquisador e da organização ao solicitar a pesquisa. E somente a partir disto é que os focos deverão ser selecionados para a avaliação. Conforme afirma Coda *apud* Luz (2001), “... *uma investigação adequada sobre o Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito.*”

A seleção dos itens pertinentes à pesquisa poderá ser discutida com os gestores da organização. Ao escolher e elaborar os instrumentos de pesquisa é necessário considerar o grau de escolaridade dos colaboradores, o tempo disponível para realizá-la e fazer a testagem dos instrumentos com alguns funcionários para corrigir possíveis falhas. A pesquisa deve atingir o máximo de funcionários para não gerar angústia tanto no grupo que participou quanto no que não fez parte da mesma.

Realizado o diagnóstico do clima organizacional, são sugeridas medidas a serem implementadas na organização, pois sabe-se que a produtividade da mesma é também o resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que dela fazem parte. De nada adianta realizar uma pesquisa se não houver uma devolução para todos os envolvidos no processo de coleta de dados e se os seus resultados não forem utilizados para elaborar um plano de ação com intuito de mudar os pontos negativos encontrados durante a análise. 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.*” Com esta medida garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subseqüentes.

## **6 MUDANÇAS DE PARADIGMAS CULTURAIS**

Como já foi visto anteriormente, as mudanças organizacionais geralmente ocorrem devido a pressões externas sobre um de seus elementos, tais como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas e a forte concorrência. Isso não quer dizer que as pressões internas não apresentam responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação 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.

No entanto, quando se fala em paradigmas culturais, deve-se levar em conta que muitas vezes estes são adotados pelas organizações mesmo que não estejam de acordo com o contexto expresso na sociedade. Chiavenato (1996) classifica três velhos paradigmas culturais que são: autocracia e desconfiança, conformismo e individualismo. E afirma que esses ainda estão presentes na maioria das organizações, constituindo-se em “barreiras sólidas” à mudança e à inovação das empresas. Justifica essa afirmação ao dizer que o paradigma cultural da autocracia considera os indivíduos/colaboradores como subordinados destituídos de inteligência, iniciativa e criatividade. Já o paradigma cultural do conformismo faz com que as pessoas se ajustem e aceitem o *status quo*. E ainda o paradigma cultural do individualismo que, segundo o autor, leva as pessoas a agir isoladamente do grupo, fragmentando as tarefas e causando muitas vezes o confinamento social dos indivíduos na organização. O individualismo faz com que as pessoas, muitas vezes, esqueçam de levar em conta os objetivos da própria organização.

As mudanças culturais e organizacionais dependem basicamente da mudança de paradigmas. Apesar de esta tarefa não ser fácil, jamais se deve pensar que é impossível. Pois as organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. E ao mesmo tempo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente. Essa inter-relação cultural pode transformar-se em uma nova cultura e por que não, em mudanças de paradigmas.

## **7 CONCLUSÃO**

Muitas vezes tenta-se encontrar soluções mágicas para uma melhor administração das organizações, mas na verdade não há. Todas propostas de gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização a intervir. Deve ficar claro que quando se fala em organizações, as mudanças significativas não ocorreram a curto prazo. Isto acontece devido à dificuldade natural de não só mudar a cultura vigente como conseguir administrar as forças e influências externas à organização

Portanto, refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. E, por isso, volta-se a afirmar que é inviável adotar um modelo de gestão, medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada.

Não há como negar que a investigação da cultura e do clima organizacional é tarefa árdua e os profissionais da área devem fazê-lo com muita seriedade, coerência, prudência e bom senso, através de uma metodologia adequada à realidade para, com isso, evitar erros e descrédito das novas propostas.

Portanto, justifica-se novamente a impossibilidade de se adotar um modelo de gestão pronto, como esses “pacotes” importados, sem considerar a complexidade das organizações e o contexto sócio-político-econômico e cultural em que elas estão inseridas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CALDAS, Miguel P e MOTTA, Fernando C. Prestes, **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Diagnóstico organizacional para a qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FRANCO, Dermeval. **A poderosa cultura empresarial: ame-a ou deixe-a**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp43.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2002.

FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**, São Paulo: Makron Books, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Já nine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 1º maio 2002.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

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

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2002.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>. Acesso em: 7 abr. 2002.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.