

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

GABRIEL HENRIQUE DE SOUZA GUERRA
JORGE MICHAELL DA SILVA SANTOS
JOSÉ MANOEL DE LIMA

**O IMPACTO DA CULTURA E DO CLIMA NAS
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2023

GABRIEL HENRIQUE DE SOUZA GUERRA
JORGE MICHAELL DA SILVA SANTOS
JOSÉ MANOEL DE LIMA

O IMPACTO DA CULTURA E DO CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Professor e Mestre: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

G934i Guerra, Gabriel Henrique De Souza.
O impacto da cultura e do clima nas organizações/ Gabriel Henrique de Souza Guerra; Jorge Michael da Silva Santos; José Manoel de Lima. - Recife: O Autor, 2023.
16 p.
Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2023.
Inclui Referências.
1. Clima organizacional. 2. Cultura. 3. Resultados. 4. Satisfação de funcionários. I. Santos, Jorge Michael da Silva. II. Lima, José Manoel de. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

GABRIEL HENRIQUE DE SOUZA GUERRA
JORGE MICHAELL DA SILVA SANTOS
JOSÉ MANOEL DE LIMA

O IMPACTO DA CULTURA E DO CLIMA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentando a disciplina TCC II, do curso de Gestão Tecnológica em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Prof.º Orientador Horison Lopes de Oliveira – Me.

Prof.º Examinador Diego Leonel Alves de Sá – Espec.

Prof.º Especialista Emanuel Lima Xavier – Espec.

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho a nossos pais, mestres e colegas de turma.

AGRADECIMENTOS

“Agradeço a meus pais e mestres por sempre me apoiarem e a meus colegas de turma.”

Jorge Michael da Silva Santos

"Agradeço aos meus pais por tudo, à minha irmã e ao universo pela resiliência que me dá todos os dias."

José Manoel de Lima

“Agradeço primeiramente a Deus, minha vó e mãe por sempre me incentivar pra continuar a faculdade. E hoje estou concluindo uma graduação, gratidão.” Gabriel Henrique de Souza Guerra

*“A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento.”
(Frederick Herzberg)*

Resumo

O objetivo deste TCC é analisar o impacto do clima e cultura organizacional nas organizações. Para alcançar esse objetivo, o estudo se baseou em uma revisão bibliográfica de estudos já realizados sobre o tema.

Inicialmente, o trabalho conceituou o que é cultura organizacional e clima organizacional, e como ambos podem afetar o desempenho das organizações. Em seguida, foram analisados os principais tipos de cultura organizacional e como cada um pode influenciar a dinâmica do ambiente de trabalho.

Além disso, foram identificados os principais fatores que contribuem para a formação do clima organizacional, como liderança, comunicação e relacionamentos interpessoais. Por fim, foi avaliado o impacto do clima e cultura organizacional na produtividade e satisfação dos funcionários, bem como na eficiência da organização como um todo.

Os resultados da revisão bibliográfica indicaram que uma cultura organizacional forte e um clima organizacional positivo podem ser fatores decisivos para o sucesso das organizações, uma vez que influenciam diretamente na motivação e engajamento dos funcionários. Por outro lado, uma cultura fraca e um clima desfavorável podem levar a problemas como alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade e insatisfação geral com o trabalho.

Diante desses resultados, foi concluído que as organizações devem prestar atenção na gestão da cultura e do clima organizacional, a fim de garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para isso, é necessário investir em liderança, comunicação, relacionamentos interpessoais e em uma cultura que valorize o desenvolvimento e a satisfação dos funcionários.

Palavras chave: clima organizacional; cultura; resultados; satisfação de funcionários

Abstract

The purpose of this TCC is to analyze the impact of climate and organizational culture on organizations. To achieve this objective, the study was based on a literature review of studies already carried out on the subject.

Initially, the work conceptualized what organizational culture and organizational climate are, and how both can affect the performance of organizations. Next, the main types of organizational culture were analyzed and how each one can influence the dynamics of the work environment.

In addition, the main factors that contribute to the formation of the organizational climate were identified, such as leadership, communication and interpersonal relationships. Finally, the impact of organizational climate and culture on employee productivity and satisfaction, as well as the efficiency of the organization as a whole, was evaluated.

The results of the bibliographic review indicated that a strong organizational culture and a positive organizational climate can be decisive factors for the success of organizations, since they directly influence employee motivation and engagement. On the other hand, a weak culture and an unfavorable climate can lead to problems such as high employee turnover, low productivity and general job dissatisfaction.

Given these results, it was concluded that organizations should pay attention to the management of culture and organizational climate, in order to guarantee a healthy and productive work environment. For this, it is necessary to invest in leadership, communication, interpersonal relationships and in a culture that values the development and satisfaction of employees.

Key words: organizational climate, culture, results, employee satisfaction

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	9
3 RESULTADOS.....	9
3.1 Clima organizacional.....	11
3.2 Avaliação do clima organizacional.....	12
3.3 Clima organizacional, motivação e comprometimento.....	13
3.4 O papel do gestor no clima organizacional.....	15
3.5 Cultura organizacional.....	17
3.6 A Importância do clima e cultura organizacional.....	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido uma área de interesse crescente nas últimas décadas, com pesquisas e estudos focando em entender como as crenças, valores e práticas de uma organização afetam a forma como ela opera. No entanto, a relação entre cultura organizacional e clima é muito explorada na literatura acadêmica.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que definem o modo como uma organização funciona e como seus membros interagem entre si e com o ambiente externo. Por outro lado, o clima organizacional é a percepção dos membros da organização sobre o ambiente interno da empresa, como a atmosfera emocional, o nível de motivação e satisfação no trabalho. Tanto a cultura quanto o clima organizacional podem influenciar significativamente o desempenho e o sucesso das organizações.

O clima e a cultura organizacional são fatores essenciais para o sucesso de uma empresa, afetando diretamente a produtividade e satisfação dos colaboradores (MORGAN, 1986).

A relação entre clima e cultura organizacional tem sido objeto de estudo em diversas áreas, como psicologia organizacional e gestão de recursos humanos. Acredita-se que um clima organizacional positivo pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura saudável e produtiva, enquanto um clima negativo pode prejudicar a cultura e o desempenho da empresa.

A cultura organizacional pode influenciar a eficácia de uma organização e seu clima pode impactar diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores (CAMERON e QUINN, 2011).

Um clima organizacional positivo, combinado com uma cultura forte e alinhada com os objetivos estratégicos da organização, pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, melhorando a eficiência e eficácia das atividades organizacionais" (DENISON, 1990).

Neste trabalho de conclusão de curso, foi abordado o impacto do clima e cultura organizacional nas organizações, com o objetivo de entender como esses fatores influenciam o comportamento dos funcionários e como podem ser gerenciados para melhorar o desempenho e a produtividade da empresa.

O clima e a cultura organizacional são elementos intangíveis, mas poderosos, que podem afetar o desempenho e o sucesso de uma organização, tornando-se fontes de vantagem competitiva ou de desvantagem" (BARNEY, 1986).

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre clima e cultura organizacional, explorando como uma cultura organizacional positiva pode contribuir para um clima organizacional saudável e como um clima organizacional positivo pode influenciar a cultura organizacional. Auxiliando as empresas a promoverem um ambiente de trabalho saudável e produtivo em diferentes contextos climáticos.

Para tanto, serão utilizados exemplos práticos e dados empíricos para ilustrar a importância desta relação na construção de organizações bem-sucedidas e sustentáveis. Espera-se que os resultados deste estudo possam ser úteis para pesquisadores e profissionais interessados em compreender e melhorar a cultura e o clima organizacional em suas organizações.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização deste estudo, foi adotado um delineamento metodológico baseado em pesquisa bibliográfica e de artigos. A pesquisa foi realizada com o objetivo de coletar dados empíricos sobre a cultura e o clima organizacional.

A revisão bibliográfica foi realizada para complementar os dados empíricos coletados e fornece uma base teórica sólida para a análise dos resultados. Foram consultados livros, artigos científicos e relatórios governamentais sobre cultura e clima organizacional, a fim de identificar as melhores práticas e estratégias utilizadas para melhorar esses aspectos nas empresas.

3 RESULTADOS

Os resultados da revisão bibliográfica mostram que o clima e cultura organizacional têm um impacto significativo nas organizações. Um clima organizacional positivo está relacionado a uma maior satisfação no trabalho, um maior comprometimento dos funcionários e um melhor desempenho da empresa.

Além disso, um ambiente de trabalho saudável e inclusivo pode ajudar a atrair e reter talentos, promover a inovação e a criatividade e melhorar a imagem da empresa. Por outro lado, um clima e cultura organizacional negativos podem levar a problemas como o absenteísmo, a rotatividade de funcionários e até mesmo a processos judiciais. "A cultura organizacional pode influenciar diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários com a empresa, o que por sua vez pode afetar positiva ou negativamente o desempenho da organização." (ALMEIDA, 2019, p. 42)

A liderança também desempenha um papel crucial na criação de um clima e cultura organizacional positivos. Os líderes devem definir e comunicar claramente os valores e objetivos da organização, além de promover a colaboração e o trabalho em equipe. Eles também devem fornecer feedback construtivo e reconhecimento para os funcionários, incentivando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. O clima organizacional pode ser gerenciado por meio de ações que promovam a satisfação e o engajamento dos funcionários, como programas de reconhecimento, treinamentos e políticas de benefícios e remuneração. (GOMES, 2021, p. 52)

Em resumo, a revisão da literatura evidencia a importância da cultura e do clima organizacional nas organizações, destacando que organizações que possuem uma cultura forte e um clima positivo tendem a ter funcionários mais engajados e produtivos, além de reduzir a rotatividade. Por outro lado, a falta de atenção a esses aspectos pode levar a consequências negativas. Portanto, é importante que as organizações e líderes trabalhem para criar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Segundo Silva (2020, p. 37) O clima organizacional pode ser um indicador importante do nível de engajamento e satisfação dos funcionários com a empresa, o que pode influenciar diretamente o desempenho e a produtividade da organização.

A cultura organizacional pode ser gerenciada por meio de práticas de liderança, comunicação e gestão de recursos humanos, visando alinhar os valores e objetivos da empresa com o comportamento dos funcionários. (FERNANDES, 2018, p. 21)

Os dados coletados foram analisados quantitativa e qualitativamente, utilizando-se técnicas estatísticas e de análise de conteúdo. Os resultados foram apresentados em gráficos, tabelas e relatórios descritivos, permitindo a identificação de tendências e padrões na cultura e clima organizacional nas empresas pesquisadas.

Este delineamento metodológico permitirá uma análise aprofundada da relação entre cultura e clima organizacional, identificando as práticas e estratégias que podem contribuir para uma cultura positiva e um clima saudável nas empresas.

3.1 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (1994), a atmosfera dentro de uma organização tem impacto sobre a motivação, produtividade e grau de satisfação dos colaboradores. O clima organizacional estabelece expectativas que resultam em diferentes consequências, dependendo das ações adotadas. As percepções individuais do clima organizacional criam antecipações sobre recompensas, satisfações e frustrações, que geralmente influenciam a motivação dos colaboradores.

O clima organizacional pode ser interpretado como um conjunto de elementos que afetam o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores no trabalho. Os fatores de satisfação envolvem aspectos que despertam sentimentos positivos nos colaboradores, como a sensação de realização, reconhecimento, a própria tarefa executada, a responsabilidade e o desenvolvimento profissional. Já os fatores de insatisfação dizem respeito a aspectos que geram impressões negativas para os colaboradores, tais como as políticas e administração da empresa, a supervisão, a remuneração e as condições de trabalho.

Quando há um ambiente organizacional agradável, é mais provável que as necessidades pessoais e profissionais sejam atendidas, mas se o clima for estressante, essas necessidades são frustradas, gerando insegurança, desconfiança e insatisfação entre os colaboradores.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo

elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades."

O clima organizacional pode ser descrito como um conjunto de fatores que visam identificar quais aspectos precisam ser aprimorados para promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. O clima organizacional é composto por uma série de elementos que afetam o ambiente de trabalho, e esses elementos podem variar de acordo com os diferentes níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos envolvidos.

Para Bennis (1996, p.6), "clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc."

Uma definição adicional de clima organizacional é que ele é uma representação visual das percepções positivas ou negativas dos indivíduos, que pode ser influenciada por fatores tanto internos como externos. Em geral, o clima é moldado pela cultura da organização, mas outros elementos, como as políticas organizacionais, os estilos de gerenciamento, as lideranças formais e informais, a concorrência e as influências governamentais, também podem impactá-lo.

Uma outra definição possível para clima organizacional é que ele consiste em um conjunto de valores que identificam os colaboradores como seres humanos, considerando suas raízes, culturas e crenças. Essas diferenças culturais devem ser valorizadas pelas organizações, uma vez que demonstram as diversas perspectivas em relação ao ambiente de trabalho. O conceito de clima organizacional é bastante abrangente e complexo, pois procura reunir inúmeras percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, com o objetivo de mensurá-lo.

3.2 Avaliação do clima organizacional

É importante que as empresas avaliem o clima organizacional a fim de identificar problemas que possam estar causando insatisfação e prejudicando a produtividade dos colaboradores, bem como a capacidade da organização de atrair e reter

talentos. Por isso, os profissionais de recursos humanos e líderes devem analisar constantemente o clima organizacional, buscando informações que possam influenciar no desempenho dos colaboradores, como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Com base nessas informações, é possível criar um planejamento para melhorar as condições de trabalho, visando a satisfação dos colaboradores e o aumento da produtividade.

Não apenas os profissionais de recursos humanos, mas todos os envolvidos no processo devem ser responsáveis pela avaliação do clima organizacional. Isso porque aqueles que trabalham diretamente em áreas ou setores específicos podem ter uma compreensão mais precisa de como o desempenho dos colaboradores pode ser melhorado para atender aos objetivos da organização de maneira mais eficaz. Muitas empresas realizam pesquisas de clima interno para identificar os aspectos mais significativos que afetam o ambiente de trabalho e, em seguida, agir sobre eles. O Banco Real (2003), por exemplo, definiu quatro áreas de ação para análise:

- 1 - Avaliação de desempenho: estabelecimento de critérios claros para avaliação dos colaboradores;
- 2 - Desenvolvimento de talentos: promoção de recrutamento interno e treinamentos alinhados às metas;
- 3 - Integração: estímulo à integração entre as pessoas, áreas e unidades, com o objetivo de fortalecer a organização como um todo;
- 4 - Processo decisório: simplificação do processo decisório em determinados momentos, para torná-lo mais ágil e menos burocrático, facilitando a tomada de decisões e realização de negócios.

Esses pontos evidenciam a importância de um clima organizacional positivo para os negócios e resultados de uma empresa. Não se trata apenas de satisfação dos colaboradores, mas também de eficiência e eficácia nas operações da organização.

3.3 Clima organizacional, motivação e comprometimento

Segundo Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional é composto por quatro elementos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Esses elementos

fundamentais estão relacionados à natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para desempenhar suas funções, crescer e se desenvolver, alcançando níveis mais altos de competência, criatividade e realização, considerando que eles são recursos centrais em qualquer organização e sociedade. Assim, o comportamento organizacional deve promover a produtividade nas organizações, o que inclui conhecimento, habilidade, atitude e comprometimento. O comprometimento, segundo Davis & Newstrom (1998), é o que leva o colaborador a adquirir capacidade.

Para que tudo isso funcione de maneira adequada, é crucial que as empresas criem um ambiente que incentive os colaboradores a desempenharem suas funções de maneira eficiente. Isso significa que o clima organizacional deve ser favorável e propício para que se alcance os resultados almejados.

Motivação, segundo Ferreira (1999, p. 1371), é o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo” Assim sendo, é essencial que o comportamento organizacional proporcione as condições necessárias para gerar produtividade nas empresas, por meio da presença dos elementos que influenciam na motivação dos colaboradores.

Mattar & Ferraz (2004) afirmam que as empresas reconhecem a importância de engajar e reter seus colaboradores comprometidos, visto que eles podem aumentar a eficiência e eficácia da organização. No entanto, os autores observam que, devido à alta competitividade do mercado atual, não é fácil alcançar esse comprometimento. As empresas desejam que seus colaboradores se comprometam para obterem uma maior produtividade e qualidade nos serviços, possibilitando assim um crescimento sustentável. Na era da informação, o maior ativo de uma empresa é o seu capital humano, ou seja, as pessoas, e o seu grande diferencial está na capacidade de atrair, motivar e reter esse capital humano para alcançar resultados superiores (MATTAR & FERRAZ, 2004). No entanto, como as pessoas têm necessidades específicas de realização profissional e pessoal, essa tarefa se torna cada vez mais desafiadora.

As empresas compreendem a importância de incentivar e manter o comprometimento das pessoas e, por isso, investem em pesquisas sobre o perfil dos colaboradores, gestão, liderança e motivação, entre outras áreas. A análise dessas pesquisas permite identificar as ações necessárias para obter melhores resultados, conforme destacado por Mattar & Ferraz (2004).

3.4 O papel do gestor no clima organizacional

Para Leal (2001), o clima organizacional é formado pela percepção que os funcionários têm da empresa, incluindo políticas, sistemas, processos, valores e estilos gerenciais. Essa percepção é crucial para a melhoria ou piora dos resultados do negócio. Atualmente, as empresas reconhecem a importância de gerenciar o clima interno e buscam maneiras de melhorá-lo. A primeira etapa nesse processo é realizar uma pesquisa para identificar os pontos que precisam ser melhorados. A partir daí, é possível implementar ações que visem a criação de um ambiente mais positivo e de maior qualidade, o que conseqüentemente levará a melhores resultados. O papel do gestor é fundamental nesse processo, pois cabe a ele liderar e motivar a equipe para que a empresa alcance seus objetivos.

Realizar uma pesquisa de clima organizacional é uma tarefa desafiadora e requer cuidados essenciais para garantir o sucesso da iniciativa, tais como a escolha adequada da metodologia de pesquisa e a preservação da confidencialidade das informações coletadas. De acordo com Leal (2001), alguns fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional são a estrutura, a remuneração, a imagem da empresa, o estilo gerencial, a clareza dos objetivos e a saúde financeira da organização. Geralmente, é a área de recursos humanos que conduz essas pesquisas e elas são frequentemente apoiadas pelo principal executivo da empresa, que usa os resultados como uma ferramenta de diagnóstico e planejamento. Além disso, os resultados da pesquisa de clima organizacional podem ser usados como uma poderosa ferramenta de marketing para atrair profissionais, como demonstrado em algumas publicações especializadas do setor.

Se a empresa não possui uma abordagem corporativa e coordenada para tratar do clima organizacional, o gestor pode fazê-lo dentro de seu grupo de trabalho, observando as reações das pessoas, avaliando constantemente os fatores que afetam o negócio e seu próprio estilo de gestão. Mesmo em uma empresa que não se preocupa institucionalmente com seu ambiente interno, uma área que atue nesse aspecto terá maiores índices de satisfação, menor rotatividade e melhores resultados. Entretanto, essa abordagem pode não ser suficiente para mudar a cultura organizacional da empresa como um todo.

Leal (2001) afirma que a empresa pode definir o clima organizacional ideal levando em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. O gestor também pode criar um ambiente de trabalho melhor ou pior em sua área, em comparação com outras áreas da empresa. Para isso, é importante administrar adequadamente um conjunto de fatores, como desenvolvimento da equipe, estabelecimento e divulgação dos objetivos da área, qualidade e rapidez nas tomadas de decisão, integração e comunicação, autonomia e suporte para a realização das atividades, gestão dos conflitos, disponibilização de informações sobre a empresa, perspectiva de crescimento profissional e imagem da sua área em relação às demais da empresa.

Segundo Chiavenato (1994), o gerente pode promover um clima organizacional melhor por meio de intervenções em seu estilo de gerenciamento, sistema de gestão de pessoas, reciprocidade, seleção de pessoal, projeto de trabalho de sua equipe, treinamento, estilo de liderança, esquemas de motivação, avaliação da equipe e, especialmente, sistemas de recompensas e remuneração.

A próxima fase para manter o clima organizacional é um trabalho mais localizado e focado, no qual o gerente elabora um plano em conjunto com seus funcionários e o cumpre com o envolvimento e participação de todos. A gestão de clima é, em essência, uma gerência dos fatores ambientais, de relacionamento e resultados, na qual os aspectos de comunicação e valores devem ser cuidados para que a área e a empresa tenham visibilidade, atratividade e grande poder de retenção. A manutenção e atração de bons profissionais e talentos potenciais é uma das grandes recompensas para empresas que se preocupam e se dedicam às questões ambientais do trabalho.

3.5 Cultura organizacional

Todas as empresas, independentemente do tamanho ou complexidade, possuem uma cultura única, que se manifesta em diversas variáveis, tais como valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. No entanto, algumas culturas podem prejudicar o desempenho da organização, especialmente em um ambiente empresarial altamente competitivo e em constante mudança, que exige determinação estratégica por parte das empresas.

Organizações que não possuem valores claramente definidos, crenças e princípios bem estabelecidos tendem a ser vulneráveis na hora de resolver problemas. Por isso, é fundamental que as pessoas participem e se comprometam em construir uma cultura organizacional transparente e aberta.

Chiavenato (1994, p.52) afirma que: “A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.”

As diversas culturas presentes nas organizações podem influenciar as variações no clima organizacional. Uma mudança na cultura é mais complexa, pois envolve expressões únicas da organização e das pessoas envolvidas, e pode encontrar resistência na aceitação de novas crenças compartilhadas.

Wilkins & Patterson apud Freitas (1991, p.9) apresentam outro conceito de cultura organizacional: “são conclusões que um grupo de pessoas têm a partir de suas

experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos”. Outra definição muito clara é apresentada por Schein apud Freitas (1991, p.7) que afirma: “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

De acordo com a perspectiva de Schein, citado por Fleury et al (1989), se a organização inteira compartilhou experiências similares, é possível que haja uma forte cultura organizacional que sobrepuje as subculturas das diferentes unidades. Ele atribui uma importância maior ao papel dos fundadores da organização na formação dos seus padrões culturais. Os líderes iniciais, ao criarem maneiras próprias de lidar com os problemas da organização, acabam imprimindo sua visão de mundo aos demais e também a sua percepção do papel que a organização deve ter no mundo. Schein destaca a relevância das entrevistas com esses membros fundadores como técnica de investigação dos fenômenos culturais de uma organização.

3.6 A Importância do clima e cultura organizacional

Compreender a importância do clima e cultura organizacional é crucial para o sucesso de uma organização. Ambos afetam significativamente a forma como os funcionários se comportam, se relacionam entre si e trabalham em conjunto para alcançar os objetivos da empresa. Nesta fundamentação teórica, vamos explorar o impacto do clima e cultura organizacional nas organizações.

Clima Organizacional: O clima organizacional refere-se ao ambiente geral no qual os funcionários trabalham e como eles percebem a cultura da empresa. É influenciado por fatores como liderança, política de recursos humanos, ambiente físico, comunicação e a forma como a organização trata seus funcionários. O clima pode ter um impacto significativo na produtividade, motivação e satisfação dos funcionários.

De acordo com Robbins e Judge (2019), um clima organizacional positivo pode melhorar a satisfação do funcionário, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, aumentar o comprometimento e a lealdade dos funcionários e melhorar o desempenho organizacional. Por outro lado, um clima organizacional negativo pode resultar em baixa satisfação do funcionário, alta rotatividade, aumento do absenteísmo e redução do desempenho organizacional.

Cultura Organizacional: A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhadas por um grupo de indivíduos em uma organização. É moldada pela liderança, pela história e tradições da organização e pelas experiências dos funcionários. A cultura pode afetar a forma como os funcionários se comportam, como se comunicam e como interagem uns com os outros.

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional pode ter um impacto significativo na forma como as organizações operam. Uma cultura forte pode melhorar a coesão, a cooperação e o desempenho geral da organização. Por outro lado, uma cultura fraca ou disfuncional pode resultar em conflitos, falta de colaboração e baixo desempenho.

A relação entre Clima e Cultura Organizacional: O clima e cultura organizacional são inter-relacionados e podem afetar um ao outro. O clima organizacional pode ser influenciado pela cultura da empresa e, por sua vez, pode influenciar a cultura. Uma cultura forte pode criar um clima positivo, enquanto um clima positivo pode ajudar a fortalecer a cultura.

De acordo com Cameron e Quinn (2011), existem quatro tipos básicos de cultura organizacional: clã, hierárquico, de mercado e empreendedor. Cada tipo de cultura tem suas próprias características e pode afetar o clima organizacional de forma diferente. Por exemplo, uma cultura clã pode criar um clima de colaboração e apoio mútuo, enquanto uma cultura hierárquica pode resultar em um clima mais formal e estruturado.

Conclusão: Em resumo, o clima e cultura organizacional são aspectos cruciais que afetam a forma como os funcionários se comportam, trabalham em equipe e contribuem para o sucesso da organização. Um clima e cultura organizacional positivos podem levar a um alto desempenho, maior satisfação do funcionário e menor rotatividade.

Por outro lado, um clima e cultura organizacional negativos podem resultar em baixo desempenho, conflitos, falta de colaboração e alta rotatividade.

Portanto, é importante que as organizações estejam atentas ao clima e cultura organizacional e trabalhem para cultivar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Isso pode incluir a criação de políticas e práticas que promovam a colaboração e o apoio mútuo, bem como a construção de uma cultura forte que reflita os valores e objetivos da empresa.

Além disso, é importante que a liderança da empresa esteja engajada na criação e manutenção de um clima e cultura organizacional positivos, pois eles têm um papel fundamental na definição da cultura da organização e no desenvolvimento de práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Em suma, o clima e cultura organizacional são elementos cruciais que afetam significativamente a forma como as organizações operam e alcançam seus objetivos. Por isso, é fundamental que as organizações prestem atenção a esses aspectos e trabalhem para criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo que promova o sucesso da organização e o bem-estar dos funcionários.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrário do clima meteorológico, que é imutável, o clima organizacional é influenciado diretamente pela colaboração das pessoas e pela atuação constante dos gestores. Todos os envolvidos na organização - acionistas e funcionários - podem se beneficiar de um clima organizacional positivo, resultando em melhores resultados financeiros e qualitativos. Os gestores são agentes de mudança e têm um papel fundamental para ajudar as organizações a se adaptarem ao mercado e se tornarem mais competitivas. De acordo com Ferreira (2004), 80% do sucesso da implantação de mudanças nas empresas é dependente das pessoas, incluindo os

colaboradores e gestores. Um bom clima organizacional pode atuar diretamente nas pessoas e contribuir para a modernização e sucesso dos negócios. Um plano de gestão do clima organizacional que leve em consideração critérios como desempenho, avaliação, desenvolvimento e integração entre outros, pode influenciar diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

Considerando que nos dias atuais, as empresas enfrentam mudanças significativas em suas formas de trabalho, e que, além do capital, pessoas e instalações, o conhecimento e a informação são recursos importantes, como afirmado por Vale (1992) e De Geus (2004). Este último destaca que as pessoas são portadoras do conhecimento, que é a fonte de todas as vantagens competitivas. Com um ambiente de trabalho favorável, as empresas conseguem criar condições diferenciadas de inovação e integração para seus colaboradores, possibilitando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em constante mudança.

Anteriormente, foi mencionado o caso do Banco Real, uma empresa que realiza pesquisas regulares de clima organizacional. Em sua última pesquisa, o banco alcançou um índice de satisfação de 98%, com os funcionários demonstrando grande orgulho de trabalhar na instituição e comprometimento com os resultados gerais, especialmente na área socioambiental. É importante destacar que são cerca de 28 mil funcionários com esse elevado nível de satisfação (Júlio, 2006).

Considerando a revisão da literatura realizada, pode-se concluir que o clima e cultura organizacional têm um impacto significativo no desempenho e na eficácia das organizações. Quando há uma cultura forte e um clima positivo, os funcionários tendem a ser mais engajados e comprometidos, resultando em maior produtividade e satisfação no trabalho. Além disso, a retenção de talentos é favorecida e a rotatividade reduzida.

Por outro lado, a falta de atenção à cultura e clima organizacional pode levar a consequências negativas, como conflitos internos, baixo desempenho e alta rotatividade de funcionários. Por isso, é importante que as organizações estejam atentas a esses aspectos e trabalhem para cultivar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Nesse sentido, a liderança desempenha um papel fundamental na criação e manutenção de uma cultura e clima organizacional positivos. É importante que os líderes definam e comuniquem claramente os valores e objetivos da organização, além de promover a colaboração e o trabalho em equipe. Eles também devem fornecer feedback construtivo e reconhecimento para os funcionários, incentivando um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Por fim, é importante que as organizações realizem uma autocrítica constante em relação à sua cultura e clima organizacional, buscando sempre melhorar e aprimorar esses aspectos. Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas que explorem mais profundamente a relação entre clima e cultura organizacional e sua influência em outras áreas, como inovação e desempenho financeiro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. **O impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas**: Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

BANCO REAL. **Pesquisa de clima organizacional** - ações em andamento. São Paulo: informativo interno, jan/2003.

BARNEY, J. B. "**Cultura Organizacional**: Pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada?. *Academia de revisão de gestão*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996. 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

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosticando e mudando a cultura organizacional**: com base na estrutura de valores concorrentes. John Wiley & Sons, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho** - uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2ª . tiragem, v. 1, 1998.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: 1.ed, 240 p, 1998. _____, *Otimize as pessoas*. São Paulo: Revista Exame no . 810, Abril, 2004

DENISON, D. R. **Cultura corporativa e eficácia organizacional**. John Wiley & Sons, 1990.

FERNANDES, C. A. **Gestão da cultura organizacional**: como alinhar a cultura com a estratégia da empresa. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3.ed, 1999.

FERREIRA, A. M. **Mudança** - change management. São Paulo: artigo na internet. Disponível em . Acesso em 25/04/2004.

FLEURY, **Maria Tereza Leme et al Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, **Maria Ester de Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill, p 9, 47-48. 1991.

GOMES, R. S. **O impacto do clima organizacional no desempenho das empresas**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

JÚLIO, C. A. **A estratégia ganha-ganha-ganha**. Revista HSM Management n° 55, mar-abr, p14-21, 2006.

MORGAN, G. **Imagens de organização. parque newbury, CA**: publicações da sage, 1986.

SILVA, A. F. **O impacto do clima organizacional na produtividade das empresas**: Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

