



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Débora Érika P. Dias

Érika Izumi Sawamura

Jeniffer Soraia Leite Santos

**Cultura e Clima Organizacionais aliados à competitividade e
estratégia empresarial.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba, na disciplina de Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Prof. Esp. Rodolfo A. Bueno de Aquino.

Pindamonhangaba

2013



Débora Érika P. Dias
Érika Izumi Sawamura
Jeniffer Soraia Leite Santos

Cultura e Clima Organizacionais aliados à competitividade e estratégia empresarial.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba, na disciplina de Metodologia da Pesquisa.

Orientador: Prof. Esp. Rodolfo A. Bueno de Aquino

DATA: 03 de dezembro de 2013.

RESULTADO: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof Orientador: Prof. Esp. Rodolfo A. Bueno de Aquino

Assinatura _____

Prof. Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Dedico este trabalho às minhas amigas Débora Érika P. Dias e Jeniffer Soraia Leite Santos e aos meus mestres.

Érika Izumi Sawamura

A todos os professores que nos acompanharam nestes anos de estudo e de aprendizagem. Aos familiares, que me apoiaram nos momentos difíceis e de indecisão. Aos amigos que direta e indiretamente me confortaram e me motivaram de forma a nunca desistir de meus sonhos.

Débora Érika P. Dias

Ao meu esposo Gledson Donizeti dos Santos, à minha filha Maria Clara dos Santos, e aos meus avós Antônio de Barros e Tereza (in memoriam), que viram o início da realização do meu sonho, mas que pelo chamado de Deus não puderam estar presentes para verem a conclusão.

Jeniffer Soraia Leite Santos

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus que iluminou nossos caminhos nesta jornada e nutriu nosso coração de coragem, paz e fé.

Ao nosso orientador, professor Rodolfo A. Bueno de Aquino que nos colocou a disposição seu precioso conhecimento e tempo diante de tantas tarefas e acreditou nos nossos sonhos.

Aos nossos mestres: Clayton Lima Marques, Paula C. Guimarães, Willy F. da Silva, Tatiana F.S. Livramento, Luciana Azeredo, Alex Ribeiro Carneiro, Adriano Santana, Frederico C. Sodero Toledo, e aos colaboradores da instituição que sempre nos receberam de munidos de sorriso, tornando a caminhada mais fácil e não menos importante, a todos amigos que nos ajudaram direta ou indiretamente.

Aos meus pais pela educação que me deram, pelo apoio: para que não desistisse e fizesse o meu melhor. Aos meus familiares (irmã, tios e avós), que sempre me ajudaram tanto psicologicamente, financeiramente, proporcionando a conclusão deste trabalho.

Ao meu namorado, Alan Dias da Motta, que desde o primeiro momento, me motivou a correr atrás deste objetivo e mais, não permitiu que desistisse no momento de fraquezas.

Débora Érika P. Dias

Ao meu filho Eduardo M. Sawamura, que embora não tivesse dimensão disto, iluminou meus pensamentos e me levando a busca de mais conhecimento. Ao meu futuro esposo Edson L. Ribeiro que de forma especial e carinho me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

Aos meus pais: Mário T. H. Sawamura e Aparecida M. F. Sawamura que com humildade, amor e exemplo, me enchem de orgulho e honras a quem rogo minhas preces e agradecimentos por minha existência e caráter, à minha irmã Meireane M. Sawamura pelo companheirismo.

Érika Izumi Sawamura

Aos meus pais: Washington Leite e Maria Tereza Leite, minha irmã: Giselli Thais Leite.

Ao meu marido Gledson Donizeti dos Santos e minha filha Maria Clara dos Santos. Aos meus sogros: Mauro Santos e Zilda Santos e minha cunhada Joice Santos.

Jeniffer Soraia L. Santos.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original. Eu tentei noventa e nove vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa”.

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho buscou conceituar cultura e clima organizacionais, vislumbrando compreender quais valores favorecem o desenvolvimento organizacional. Compreende-se a cultura como valores e crenças que norteiam o colaborador na sua prática profissional, ganhando assim importância dentro das organizações devido a poder se tornar estratégia facilitadora ou sabotadora do sucesso organizacional. Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, foi possível compreender que a cultura imaginada pelos gestores organizacionais, normalmente difere da cultura prática dentro das empresas, e isso contribui para que climas organizacionais desfavoráveis desenvolvam-se. Pode-se concluir, a partir do explorado, que para alcançar resultados positivos atendendo à estratégia de crescimento organizacional, a empresa precisa ter na prática aquilo que determina na teoria, e que nesse sentido, a liderança ganha principal responsabilidade, uma vez que os colaboradores esperam ser orientados e a ter um modelo a seguir. A construção de um clima organizacional promissor e bom perpassa por uma cultura forte que tenha valores e crenças proativos em termos de ética, responsabilidade e sinceridade, baseados em uma boa e ampla comunicação entre as partes, gestão e execução.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Valores.

ABSTRACT

The present work looked for to consider culture and climate organizationals, shimmering to understand which values favor the development organizacional. The culture is understood as values and faiths that orientate the collaborator in your professional practice, winning like this inside importance of the organizations due to could turn strategy's facilitative or harmful of the success organizacional. Through bibliographical research and field research, it was possible to understand that the culture imagined by the managers organizacionais, it usually differs inside of the practical culture of the companies, and that contributes so that climates unfavorable organizacionais grow. It can be ended, starting from explored it, that to reach positive results assisting to the strategy of growth organizacional, the company needs to have in practice that that determines in the theory, and that in that sense, the leadership wins main responsibility, once the collaborators wait to be guided and to have a model to proceed. The construction of a climate promising organizacional and good perpassa for a strong culture that has values and faiths proativos in ethics terms, responsibility and honesty, based on a good and wide communication among the parts, administration and execution.

Words-key: Culture Organizacional. Climate Organizacional. Values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de cultura e sua interação.....	20
Figura 2 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com diversos níveis de clima organizacional.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Trabalho realizado pelo funcionário.....	39
Gráfico 2 – Salários.....	40
Gráfico 3 – Benefícios.....	40
Gráfico 4 – Integração entre os departamentos da empresa.....	41
Gráfico 5 – Supervisão, liderança e estilo gerencial.....	41
Gráfico 6 – Comunicação.....	42
Gráfico 7 – Treinamento, desenvolvimento, carreira.....	43
Gráfico 8 – Possibilidade de progresso profissional.....	43
Gráfico 9 – Relacionamento interpessoal.....	44
Gráfico 10 – Estabilidade de emprego.....	44
Gráfico 11 – Processo decisório.....	45
Gráfico 12 – Condições físicas de trabalho.....	45
Gráfico 13 – Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários.....	46
Gráfico 14 – Participação.....	47
Gráfico 15 – Pagamentos de salários.....	47
Gráfico 16 – Segurança no trabalho.....	48
Gráfico 17 – Objetivos organizacionais.....	48
Gráfico 18 – Orientação da empresa para resultados.....	49
Gráfico 19 – Disciplina.....	49
Gráfico 20 – Imagem da empresa.....	50
Gráfico 21 – Estrutura organizacional.....	50
Gráfico 22 – Ética e responsabilidade social.....	51
Gráfico 23 – Qualidade e satisfação do cliente.....	52
Gráfico 24 – Reconhecimento.....	52
Gráfico 25 – Vitalidade organizacional.....	53
Gráfico 26 – Direção e estratégia.....	53
Gráfico 27 – Valorização dos funcionários.....	54
Gráfico 28 – Envolvimento/comprometimento.....	55
Gráfico 29 – Trabalho em equipe.....	55
Gráfico 30 – Modernidade.....	56
Gráfico 31 – Orientação da empresa para os clientes	56
Gráfico 32 – Planejamento e organização.....	57
Gráfico 33 – Orientação da empresa para os clientes	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Estrutura do trabalho	13
2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 Compreendendo a Cultura Organizacional.....	17
2.1.1 Características da Cultura Organizacional.....	22
2.2 Compreendendo o Clima Organizacional.....	26
2.2.1 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional	29
2.3 A Relação entre a Cultura e Clima Organizacional e a Estratégia para Competitividade das Organizações	32
6.1 Sugestões de Trabalhos Futuros	62
REFERÊNCIAS	63
Anexo A.....	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A abertura e integração do Brasil à economia internacional, a busca por novos mercados e a competitividade global impulsionou os empresários, gestores e empreendedores a observar suas atuações a fim de identificar situações que favoreçam a atuação no mercado. Observou-se nesse contexto a presença de valores que influenciavam em grande escala, tanto para sucesso, como para fracasso, o desenvolvimento das organizações. Identificou-se a cultura organizacional no foco da situação de êxito ou retrocesso nesse mercado.

Compreende-se a cultura organizacional como os valores subentendidos e difundidos que norteiam as atitudes dos profissionais que realizam os processos dentro das organizações.

Segundo Pires e Macêdo (2006), a cultura é um dos pontos-chaves na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Entender a cultura organizacional mostra-se imprescindível para compreensão de várias necessidades e vários interesses de integrantes de um grupo. A cultura contribui para estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, de modo dinâmico e padronizado. Sabe-se que influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro das organizações e impacta nas ações cotidianas de uma organização: suas decisões, atribuições junto aos colaboradores, (as recompensas, punições) e a forma de relacionamento com fornecedores, parceiros de negócios.

Para Castiglia (2013) o estudo da cultura organizacional teve como pioneiros vários estudiosos que desenvolveram conceitos e construções teóricas sobre comportamentos no ambiente profissional buscando resumir um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas - para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que favorecem o desenvolvimento organizacional com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, que podem ser ensinadas aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar, sentir, resolver problemas através da transmissão de valores.

[...] A origem da palavra cultura provém da Antropologia, onde seu significado equivale ao modo de vida da sociedade, em todos os seus

aspectos: ideias, crenças, instituições, costumes, leis, técnicas, conhecimentos etc. Para a Sociologia, através do interacionismo simbólico, a cultura procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Nos dias atuais, quando abordamos esse termo, logo pensamentos nos indivíduos que compõem a organização e como estes são imprescindíveis para o sucesso da empresa. O termo cultura vem crescendo vertiginosamente nos últimos anos, trazendo inúmeras contribuições às organizações, tornando-se um grande desafio para os gestores de administração. (ROCHA; SILVA, 2013, p. 01).

Confere-se à cultura organizacional um aglomerado de representações mentais, símbolos, formas de “ser” dos membros de uma organização, através da expressão de seus comportamentos. Essas representações são formadas ao longo de anos e serve para se diferenciar em meio às demais organizações.

Srouf (2012) destaca que a partir das fusões, aquisições ou incorporações de organizações ao redor do mundo, a multiplicidade de culturas destaca-se de forma mais intensa e impacta na cultura organizacional.

Como problema a ser pesquisado, a cultura organizacional e o clima organizacional impactam nos resultados da empresa propor-se entender.

Embora alguns aspectos, definições e impactos possam divergir de autores para autores podemos dizer que suas características, às vezes em posição subjetiva, singular difere de organização para cada organização.

Segundo Castiglia (2013), a cultura organizacional traz à tona o que a organização tem como valores, regras, crenças aparecendo através dos rituais, ritos, histórias, na linguagem, no processo de comunicação e interação entre os colaboradores.

Reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adoção de políticas administrativas, impactando diretamente desempenho econômico, mostra-se essencial para que sejam superadas as dificuldades as quais a empresa é exposta no universo do mercado.

Importante ressaltar que embora essa discussão cultural esteja mais evidente atualmente, o conceito de cultura não se apresenta tão simples em termos de compreensão e aplicabilidade dentro da organização. Sua compreensão desdobra a discussão em várias outras questões menores, mais latentes e fortes, que requerem atenção do gestor para alcançar a boa prática administrativa no ambiente profissional (Barbosa, 1996).

Segundo Barros Neto (2009) as nuances culturais podem travar o acesso a resultados esperados pela organização. Observa-se essa realidade, segundo relato do autor:

[...] essas tendências mostram que o processo de globalização tem encontrado dificuldades devido ao fato de que cada país possui o seu modelo de desenvolvimento econômico e práticas de gestão internacional que não considerem as peculiaridades de cada cultura, e os anseios dos povos, não obterão o sucesso esperado (BARROS NETO, 2009, p. 524-525).

Nesse contexto, observa-se que a cultura organizacional mostra-se necessária para entender quais fatores são determinantes para o sucesso ou fracasso das organizações. Sua relevância para a administração está na capacidade que esta tem de definir, alinhar ações e objetivos para alcançar resultados específicos de sucesso.

Justifica-se a relevância do tema no estudo dos processos onde a cultura organizacional influencia para mudança e estagnação dos esforços organizacionais. Compreende-se importante aos futuros gestores a necessidade de conhecer conceitos que envolvem a gestão da cultura organizacional como forma de melhor se preparar para o exercício profissional.

1.2 Problema da Pesquisa

O problema abordado que nos guiou neste trabalho foi: como a cultura e o clima organizacional podem aliar-se a competitividade e estratégia empresarial?

1.3 Objetivos

Nessa perspectiva, objetiva-se de maneira geral compreender a relação entre cultura e clima organizacional e de maneira específica:

- (a) definir cultura organizacional,
- (b) caracterizar: função e tipos da cultura organizacional,
- (c) definir clima organizacional,
- (d) Relacionar clima com cultura organizacional.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho apresenta as seguintes seções:

A primeira seção refere-se à introdução do assunto, mostrando inicialmente as considerações gerais, a justificativa da escolha do tema, problema de pesquisa, objetivos que contém o objetivo geral e específico e delimitação do tema.

A segunda seção refere-se à revisão da literatura que apresenta abordagem do conceito de cultura, cultura organizacional, cultura x clima organizacional.

A terceira seção relaciona cultura e clima organizacional com a estratégia e competitividade das empresas.

A quarta e a quinta seção referem-se respectivamente à pesquisa descritiva por meio de um questionário e à discussão dos resultados obtidos.

E por último, a seção considerações finais é uma conclusão a respeito dos conceitos abordados, bem como a proposta para trabalhos futuros, que venham a complementar e enriquecer esta pesquisa.

2 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Barbosa (1996) o interesse pelas questões culturais dentro da administração teve início desde a primeira metade do século ainda que de forma singela. A literatura teórica revela alguns autores que mencionaram a importância, anseios e preocupações com a influência nos aspectos culturais na gestão do capital intelectual e materiais.

A cultura humana é constituída por tudo o que na vida do homem representa uma superação de seus limites ou condições zoológicas. Primeiro, é importante notar que, como decorrência, a cultura compreende todo o saber e o poder que os homens conquistaram para dominar as forças da natureza e obter os bens necessários para satisfazer suas necessidades. Segundo, a cultura compreende, igualmente, todas as organizações necessárias para regular as relações que os homens mantêm entre si e, particularmente, a distribuição dos bens alcançáveis e não a diferencia de civilização. A organização social e o mundo das representações coletivas estão intimamente relacionados, porque têm a mesma função: garantir a produção dos meios de subsistência ante uma natureza que, via de regra, se apresenta plena de hostilidades. (CARDOSO, 2008, p.104).

A partir do fim dos anos 70 e início dos anos 80, o termo cultura organizacional começa a ser utilizado frequentemente para designar um ramo de crescente interesse de forma incipiente no interior da administração. Reconhecer a cultura de uma empresa mostra-se uma questão importante que pode funcionar como um aliado ou complicador na adoção na implementação de políticas administrativas, relacionado ao desempenho econômico almejado (Barbosa, 1996).

O estudo da cultura se converteu em um tema de interesse para todos que estudam a dinâmica das organizações, principalmente a partir dos anos 80 e 90 como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional, conseqüentemente, elaborar estratégias eficientes que visem a maximizar o desempenho. (DIAS, 2007, p. 11).

Ainda segundo Dias (2003), quando se privilegia o estudo da cultura da organização e em especial o ser humano como componente fundamental, torna-se possível desenvolver vantagens competitivas fundamentais para a sobrevivência da empresa no mercado.

Para Rocha e Silva (2013), o Japão, após a Segunda Guerra Mundial, experimentou em suas organizações realidades culturais que apresentaram a necessidade de modernização para atuação no mundo internacional, o que conduziu as empresas no sentido de melhorar produtos e serviços em termos de qualidade, confiabilidade e valor. Utilizando-se da cultura oriental, as empresas japonesas conquistaram o mercado internacional e assumiram o comando em diversos segmentos, tornando-se modelo. Os autores acreditam que as razões

dessas transformações se deram pela forma de vida e cultura em geral deste povo, que é sensivelmente diferenciada da vida ocidental.

Para Barros Neto (2009) a idéia de que existe uma cultura universal e de que as diferenças culturais entre os países não impactam nas negociações internacionais se baseiam na dominância do mundo corporativo e negócios pelos Estados Unidos e países da Europa. Entretanto, na prática, principalmente após o advento da globalização, segundo Dias (2003) alguns estudos brasileiros na área de gestão sinalizam que há uma cultura específica de cada região, em especial a nacional brasileira, onde se identifica algumas particularidades e fenômenos que impactam na questão de produtividade, prática profissional e comercial das empresas que atuam no território nacional.

Dias (2003) apresenta como traços influentes nas organizações nacionais, que afetam a cultura, por vezes, prejudicando-a, a hierarquia, centralização de poder, passividade e aceitação dos grupos inferiores, distanciamento nas relações entre grupos diferentes, personalismo, paternalismo; malandragem confundida com flexibilidade nos contextos sociais, sensualismo, espírito aventureiro, que seria o símbolo do sonhador com aversão a trabalho manual.

Shein (2009) trata a cultura organizacional como um sistema de experiências vividas, de linguagem própria, hábitos, dentro das organizações, além de importante e amplo, descreve claramente de forma profunda e singular a história, a composição das estruturas sociais, conhecimento e experiências vividas pelas pessoas que a compõe.

A cultura é constituída através dos organizadores, que tem como responsabilidade estabelecer condições para que haja essa interação entre as pessoas que formam o grupo. Nesse espaço de construção há um impasse entre a cultura vigente e a realidade cotidiana, explícita, subjetiva dos integrantes do grupo; de forma que leva os membros a cogitarem se existe alguma diferença nas relações: vividas, decretadas, impostas ou alteradas aleatoriamente.

Conforme Cardoso (2008) a cultura humana é composta pela totalidade da vida do homem, traz-se as representações de superação de seus limites ou condições zoológicas. Inicialmente é pertinente ressaltar que, como consequência, que a cultura engloba todo o conhecimento e poder que os homens adquiriram para dominar as forças da natureza e conquistar os bens necessários para satisfação de suas necessidades. Na sequência, a cultura expande-se à todas as organizações requeridas para regular as permutas que os homens mantêm entre si, e individualmente, à forma de distribuição dos bens materiais alcançáveis misturando-se com o próprio conceito de civilização.

A ideia de encarar as organizações como culturas- sistema de visão ou significado compartilhado – é um fenômeno relativamente recente. De fato, há anos as organizações eram encaradas como instrumentos racionais – uma visão tipicamente mecanicista – para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Assim, departamentos, linhas de autoridade, hierarquias constituíam a visão que as pessoas possuíam das organizações (inclusive seus próprios funcionários). Todavia, as organizações tendem a ser muito mais do que isso. De maneira similar aos indivíduos elas possuem sua própria personalidade, que pode ser rígida (caso em tela), flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora (caso sob análise) (GOMES, 2013, p.02).

A organização social e o mundo das representações coletivas relacionam-se constantemente devido à similaridade da sua função que se resume em garantir a produção dos meios de subsistência, ante uma natureza que, via de regra, se apresenta plena de hostilidades, enfim, a cultura permite o enfrentamento e superação das adversidades impostas pelas condições naturais que envolvem determinada situação (Cardoso, 2008).

Como elemento constitutivo da cultura, observa-se o clima organizacional, que permite perceber se a cultura defendida e proclamada pela organização, chega a seus colaboradores como verdade e hábito. Normalmente, a teoria cultural da empresa não se traduz em prática cotidiana dentro das organizações e assim, muitas empresas enfrentam problemas sem identificar facilmente o fator sabotador dos resultados.

Neste sentido para que a empresa possa subsistir de maneira organizada no ambiente social necessário se faz a compreensão de sua cultural.

2.1 Compreendendo a Cultura Organizacional

De acordo com Shein (2009), a empresa pode ter uma cultura ou ser uma cultura, o que implica, dependendo, dos valores praticados, o bom ou mal alcance de resultados positivos na organização.

Meirelles (2012) expõe que a cultura é importante porque oferece limite para as atitudes e pensamentos do grupo que a integra, e porque faz com que tais comportamentos dos colaboradores se tornem naturais.

A cultura tem sido definida de várias formas, porém uma das definições mais conhecidas e aceitas vem da Antropologia e foi estabelecida por Kluckhohn em 1951. Para esse autor a cultura consiste em padrões de pensamento, e têm como centro os valores desenvolvidos e selecionados ao longo do tempo (BARROS NETO, 2009, p. 525).

Neste contexto, para Castiglia (2013) a cultura organizacional está presente de maneira explícita, através da sua missão, visão e objetivos da empresa, ou mesmo de forma implícita na forma de vestir, no *layout* do escritório e na maneira de comunicar-se, etc.

Segundo Robbins (2010) existem quatro importantes funções da cultura organizacional: fornecer aos integrantes uma identidade cultural, facilitar os compromissos coletivos, promover a estabilidade organizacional e formar comportamento ao ajudar os integrantes fornecendo sentido a seus ambientes. Observa-se, assim, que a cultura organizacional determina grandes partes dos comportamentos dentro das organizações, principalmente as relações interpessoais, as comunicações, os processos produtivos, a busca de qualidade, entre outros e, por isso passa ser importante para manter, engrandecer e resguardar os esforços que a organização considera como essenciais.

Um aspecto interessante da cultura é que esta pode apresentar características diferentes de ambiente para ambiente organizacional levando ao surgimento de sub-culturas no interior da organização. Essas surgem referendadas pelos líderes da organização que apresentam um certo nível de poder e assim moldam suas equipes de acordo com seus ideais, valores, crenças e objetivos. Elas estão sempre permeadas pela cultura “geral” da organização, mas podem adquirir características específicas e maneiras diversas de funcionamento na: comunicação, autonomia dos funcionários, na necessidade de autorização e clima. Normalmente essas características vão depender do modelo de gestão adotado pelo chefe do grupo que vão reverberar nos outros participantes e se autoreproduzem através da transmissão aos novos participantes (CASTIGLIA, 2013, p.03).

A cultura organizacional, conforme sinaliza Meirelles (2011), é definida pelos donos, não é estática, muda em decorrência do tempo. Vislumbra-se que no interior da cultura organizacional, os integrantes de um grupo são coesos, ou seja, que todos estão de acordo, adotam e praticam os valores defendidos pela organização. A adesão à essa cultura, proposta pelos gestores é o que torna as empresas fortes ou frágeis. As fortes apresentam-se como culturas homogêneas, que adotam, e as fracas, são as que concordam com o discurso, mas não realiza na prática os valores proclamados. São estas as empresas que mais dificuldades enfrentam com relação ao clima organizacional.

Atualmente a definição de um único conceito de cultura organizacional é importante para entender a complexidade das organizações. Para todos a ação da empresa é extremamente transparente o que facilita o entendimento da complexidade das organizações por parte de todo grupo. Na concepção de Leite (2009), ao defini-la e entendê-la avança-se no alcance das políticas organizacionais, não só em níveis de interpretações das ações dos

colaboradores, nem das reações, mas também por obter análises individuais ou de grupos como forma de tangir e ultrapassar fenômenos macroorganizacionais.

O conceito cultura é muito abrangente, pois influencia a forma como os impulsos biológicos serão satisfeitos, por meio da influência nos processos mentais e comportamentos de um indivíduo. Além disso, a cultura tem um papel determinante na forma como se observa o mundo, no processo decisório e nas preferências pessoais (MEIRELLES, 2011, p. 31).

Todos os conceitos, entretanto percebe-se, são baseados em um aglomerado de crenças, divisão ideias, conhecimento sobre a natureza da vida. Todo indivíduo é influenciado pela cultura, bem como influencia na formação da mesma forma que cada grupo ou nação tem uma cultura própria que direciona o comportamento dos colaboradores e das organizações. A cultura organizacional apresenta-se como culminante para se compreender o comportamento dos indivíduos dentro das relações organizacionais, onde haverá transmissão de valores (direta ou indiretamente) e costumes que influenciarão no modo de agir, pensar e de sentir.

A adaptação é um processo de mudança que necessita de um diagnóstico e procura de estratégias. As transformações no ambiente de trabalho tornam os valores instáveis, devendo ser trabalhados, visando à manutenção do processo de troca, em busca do entendimento de um contexto chamado cultura organizacional (LEITE, 2009, p. 15).

Segundo Bezerra (2011) a inclinação cultural de cada indivíduo mostra-se decisiva para o bem ou para o mal dentro do processo de formação da cultura organizacional. Pode-se explorar outros aspectos positivos da cultura em benefício próprio e em contra-proposta compensar alguns pontos negativos no processo. Com essa visão, fica muito mais fácil promover mudanças.

De acordo com Shein (2009) existem razões pela qual se deve- buscar a compreensão da cultura organizacional: primeira, a cultura é real e impacta na vida das pessoas; segundo, o desenvolvimento dos funcionários e das empresas e não pode ser associada sem considerar a cultura e a terceira; a conceituação de cultura organizacional tem sido mal entendida com outros conceitos como: clima, ideologia, filosofia e estilos gerenciais.

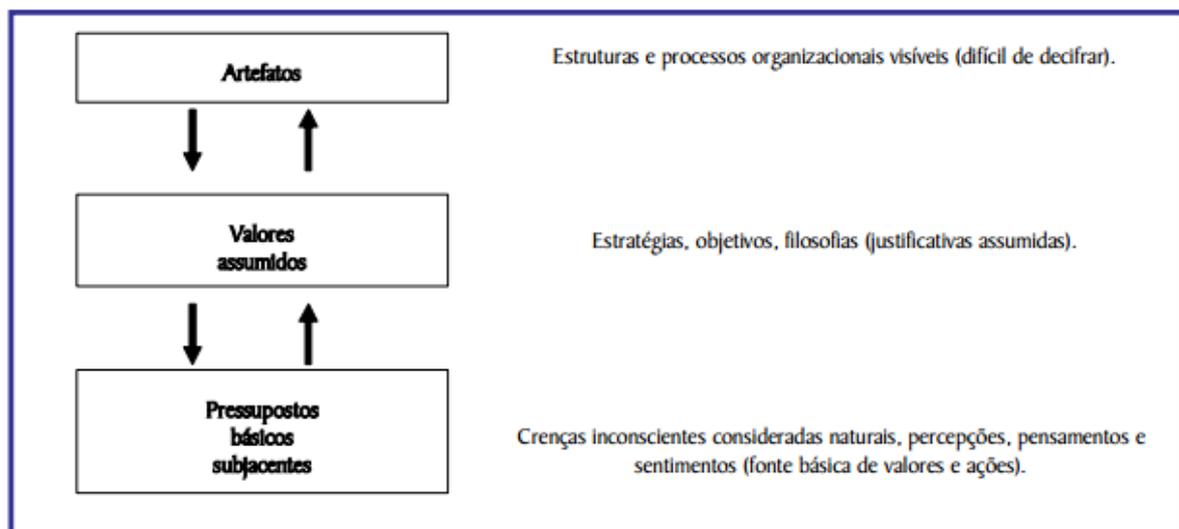
Cardoso (2008) aposta que é essencial entender a cultura organizacional, compreendendo que o conhecimento dos elementos tangíveis e os menos tangíveis da cultura é parte do processo e devem ser considerados. Pode-se compreender que os tangíveis são os visíveis (os artefatos) e os menos tangíveis que são os que percebemos não claramente explícitos, conhecidos como valores, que podem ser individuais e coletivos, mas que impactam diretamente na realidade organizacional. Todos esses fatores são pressupostos básicos e origens do comportamento organizacional verificado dentro da empresa.

A cultura organizacional, ou cultura corporativa, é um conjunto de ações estabelecidas pela liderança e seguidas por todos na organização, divulgadas por um sistema formal ou informal, composto de pressupostos, valores, crenças, tabus, ritos, símbolos e normas. Ela informa a todos “como queremos que as coisas sejam feitas por aqui” (GASPARETTO, 2012, p. 83).

Meirelles (2011) acredita que o principal objetivo da cultura está em ordenar os integrantes e estabelecer um parâmetro de comparação do comportamento de seus componentes, além disso a cultura busca formar regras e punições para condutas que saiam dos padrões estabelecidos. A cultura desempenha nas atividades sociais de um grupo a função de criar papéis, formar a identidade dos indivíduos e integrar os diversos componentes que a fomentam.

A cultura acontece em diversos níveis, e em cada nível processa-se de determinada forma, conforme exposto na figura 01, abaixo:

Figura 1 - Níveis de cultura e sua interação.



Fonte: Cardoso (2008), Shein (2009).

Cardoso (2008, p. 105) define:

Artefatos constituem o nível mais superficial e consciente no qual estão todos os fenômenos visíveis – ambiente construído, arquitetura, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logotipo, materiais de comunicação, comportamentos, estilo (por exemplo, hábitos de vestir), mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos (por exemplo, lista dos valores, missão e documentos diversos), linguagem escrita e falada, cerimônias e rituais, costumes, recompensas e punições, bem como processos organizacionais que se manifestam em rotinas. Os valores posicionam-se no nível intermediário entre o consciente e o inconsciente e são os conjuntos de princípio que definem os artefatos.

Valores são fundamento para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. Portanto, os valores influenciam as escolhas do grupo. [...] Os **pressupostos** básicos são as respostas que deram certo, referente às questões mais cruciais da sobrevivência do grupo que, conseqüentemente, se tornaram valores e determinaram artefatos. Um conjunto de pressupostos inter-relacionados forma um paradigma cultural.

Shein (2009) explica os níveis relacionando-os onde o clima de um grupo apresenta-se como um artefato dos níveis culturais mais profundos, consequência das crenças e valores originais de alguém que integra o grupo, que gera, a partir da produção de um resultado positivo, um caminho para ser copiado e repetido na prática cotidiana por ser considerado verdadeiro e útil.

Dias (2007) expõe que tipificar a cultura incorre num risco, pois pode-se prejudicar ou excluir possibilidades, ou por outro lado, entretanto também vislumbra que as tipologias tendem a ajudar no entendimento e contribuir para uma maior aproximação. A respeito das culturas organizacionais, corre-se o risco ao formar tipologias de reduzir a grande complexidade vivente. O autor, entretanto, nos mostra que se pode identificar alguns tipos mais comuns:

- 1- Orientada ao poder: tem como característica a disposição a dominar seu meio e eliminar a oposição, na mesma, aquele que se dispõe de mais poder, tendem a se esforçar para mantê-lo. Esta é uma estrutura encontrada em empresas familiares, que disfarçam e desenvolvem o paternalismo como modo de predomínio.
- 2- Orientada pela função: Não se tem uma preocupação pela eficácia, como pela efetividade. Aguça-se hierarquia, “*status*” e processos. Isto abrange por exemplo em grandes corporações do ramo de metalurgia.
- 3- Quando se tem no desempenho de sua tarefa a essência: com isto é valorizado o obtenção dos objetivos e não como foram conseguidos. Os departamentos adaptam-se às exigências do serviço, é necessário o trabalho em equipe e o poder se assenta sobre a capacidade do profissional. Um exemplo são as grandes empreiteiras.
- 4- Orientado pelas pessoas: o principal foco é atender as necessidades dos colaboradores da organização. Preocupa-se com o consenso na tomada de decisão, procura exemplos e espírito colaboração, ao invés de usar da hierarquia. Isto se da em empresas cooperativas médias e pequenos gabinetes profissionais.

Para melhor compreender as nuances da cultura organizacional, torna-se interessante caracterizá-la, permitindo identificar fatores que podem conduzir as organizações ao sucesso e ao fracasso.

2.1.1 Características da Cultura Organizacional

Compreende-se, dessa forma, mais interessante que tipificar, identificar quais artefatos, crenças, valores e pressupostos favorecem o sucesso e o fracasso organizacional.

A cultura:

[...] é transmitida pela herança social e não biológica. As pessoas adquirem cultura ao longo do tempo através de sua participação em um ou vários grupos num processo conhecido como socialização. Ela é sempre compartilhada, quem apresenta uma determinada cultura a transmite aos outros membros do grupo. O indivíduo adquire cultura através da interação com outras pessoas e a consolida exercitando-a com os outros (DIAS, 2003, p. 22).

De acordo com Dias (2003) compreende-se que a cultura:

- a. Transmite-se por uma herança social e não biológica. É adquirida ao longo do tempo através de integração de um ou vários grupos num processo denominado como socialização e é passada através da integração entre os integrantes;
- b. Compreende-se a totalidade das ações humanas. Dentro delas está incluso as ideias, valores, crenças, instituições sociais, etc.;
- c. É exclusivo das sociedades humanas;
- d. Altera a concepção e forma de observar o mundo e perceber as ações. Com a cultura adquirida por cada indivíduo ao longo da vida, essa cultura permite que os membros possam emitir juízo de valor sobre as coisas de formas distintas;
- e. É uma ferramenta que gera a capacidade de adaptar-se. Baseada na capacidade de mudar, evoluir específica dos seres humanos. A cultura está ligada diretamente com o futuro das comunidades humanas, já que os seres humanos utilizam-se dela para modificar e alterar-se mediante as dificuldades impostas.

A cultura inclui idéias, valores manifestações artísticas, crenças, instituições sociais, conhecimentos, entre outros. Está baseada na competência humana, diferentemente dos animais, esta é uma característica desenvolvida apenas por nós. Impacta diretamente na maneira como o indivíduo vê o mundo. Transmite juízo de valor. Pode-se observar, assim,

que todos os povos apresentam um tipo cultura a qual influencia o todo, a fim de superar dificuldades encontradas no meio em que vivem.

Compreende-se que a cultura organizacional possui características comumente difundidas, que Gomes (2013), apresenta como:

- Valores e crenças, pro-ativas ou negativas, que permitem ou travam o desenvolvimento organizacional.
- Atmosfera: uma organização que através de seu layout, de sua disposição no ambiente que integre de maneira geral interna ou externamente.
- Normas: são escritas ou não elas revelam questões importantes que são impostas através de vestuário ou mesmo ações no ambiente de trabalho.
- Símbolos: são conexões, doutrinas, rituais e costumes envolvidos em uma linguagem forte e pontual.
- Filosofia: são ideologias, políticas pulverizadas na organização de forma que norteiam seus gestores, proprietários e colaboradores.

Desta forma em linhas gerais, observa-se que todas as sociedades e grupos possuem sua própria cultura. Isso garante que as sociedades que sobrevivam e, se os valores passados de geração a geração forem positivos, superem-se as imposições e barreiras do meio em que se vive, garantindo bons resultados quanto às metas propostas.

Segundo Graça (1999), a cultura da organização apresenta-se uma ferramenta da administração e pode ser utilizado para alcançar os objetivos e metas, assim como a tecnologia, otimização de mão-de-obra, gestão dos insumos, equipamentos e recursos tanto financeiros quando humanos. A organização prioriza em maior ou menor escala, o que reflete diretamente no sucesso ou fracasso:

Destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade, ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo e a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos. Em função desses e outros valores, organização definirá sua tolerância pelo risco, erros e conflito e qual a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; nível de formalidade nas comunicações e nos contatos; grau de exigência de identidade com organização (sentimento de pertença) e a flexibilidade para aceitar mudanças (GRAÇA, 1999, p. 356).

Em cada grupo, em cada cultura, em cada sociedade gera-se um aglomerado de valores, sistemas de valores diferentes entre si e entre cada sociedade, mas homogêneos dentro deste

sistema. Nas diferentes culturas pode-se observar diferentes pontos de vista, e como mostra Morgan (2011), estes variam de acordo com a natureza das atividades da organização e de seus executores. Cada grupo desenvolve sua própria linguagem especializada, e estabelece um conjunto de conceitos facilitadores ou dificultadores para a formulação de prioridades do negócio. Observa-se, como uma das características de sucesso, a orientação das atividades a partir de um ponto em comum, que fundamenta um conjunto de normas, prioridades e desta maneira, pelas várias divisões muito verdadeiras e delimitadas, conduzem a ação ao objetivo comum.

Gomes (2013) explica que a cultura possui elementos materiais e não-materiais. A cultura não material se refere às palavras que os membros utilizam, as ideias, costumes, crenças e hábitos, enquanto a cultura material engloba os objetos manufaturados, como ferramentas, mobília, automóveis, prédios, isto é, qualquer objeto físico que foi alterada e utilizada pelos membros do grupo, e ambos os elementos podem influenciar nos resultados da organização. Será positivo se todos esses elementos contribuírem para a produtividade, contudo, valores inseridos numa perspectiva negativa a uma cultura proativa conduzem a empresa a problemas, principalmente de ordem individual que afetam o coletivo.

Para Rocha e Silva (2013) na cultura, ainda que de maneira não explícita, para que o sucesso ocorra, existe um acordo tácito, bem delineado, que forma coesão, lealdade e compromisso entre os membros que esforçam-se para o alcance do objetivo comum. Quando bem fundamentada, a cultura fortifica e compõe a consistência comportamental, substituindo a formalização, de forma mais objetiva e menos burocrática, especialmente na parte documental escrita.

Rocha e Silva (2013) explica que a cultura organizacional é constituída de elementos que direcionam e condicionam o comportamento dos integrantes das organizações. E, nesse sentido, cultura proativa, mostra-se fundamental para o sucesso. Os elementos essenciais devem contribuir para a formação dos valores, crenças, ritos, mitos, tabus, normas e comunicação formal e informal que favoreçam o crescimento, tanto individual, a nível do colaborador, quanto coletivo, a nível da empresa. As teorias agregadas aos elementos culturais podem proporcionar aos membros do grupo significado e o desejo de conhecê-la por identificar-se de elementos facilitadores para o alcance dos próprios objetivos individuais por intermédio dos objetivos coletivos.

Nesse sentido, Gomes (2013) sugere que se capture as seguintes características para identificar a essência da cultura organizacional que está sendo praticada, pois, uma alteração

organizacional só será bem implantada se buscar uma investigação antecipada das premissas culturais:

- 1- Inovação e capacidade de assumir riscos: que podemos mensurar através de seus colaboradores na forma que são encorajados a assumir riscos.
- 2- Atenção aos detalhes: acurácia almejada pelos colaboradores em relação à precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3- Orientação para os resultados: nível onde a gerência da organização prioriza suas metas, técnicas e processos utilizados para alcançá-lo.
- 4- Orientação para pessoas: baseada nos efeitos das respostas das decisões e os impactos em seus colaboradores.
- 5- Orientação para equipes: é o nível com que as tarefas são organizadas em grupos em lugar de indivíduos.
- 6- Agressividade: com que os colaboradores são competitivos e agressivos em vez de complacentes ou descuidadas.
- 7- Estabilidade: o nível com que as atividades realizadas na empresa com ênfase e manutenção do *status quo* com objetivos e perspectivas da organização.

Robbins (2010, p.512) acrescenta que:

A cultura organizacional deriva da filosofia do fundador da empresa e influencia fortemente os critérios utilizados nas contratações à medida que ela cresce. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são. A maneira como os funcionários serão socializados vai depender tanto do sucesso obtido no processo de seleção quanto da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

O impacto que as culturas exercem nos colaboradores implica diretamente e proporcionalmente no *turn over*¹ das empresas, como Dias (2003), ilustra dizendo que quando existe valores centrais (normalmente fundamentados na cultura do proprietário) e estes são compartilhados e agregados pelos colaboradores, a prática afeta de forma positiva nos resultados, assim uma cultura será forte quando exercer grande influência no comportamento dos membros do grupo na qual está inserida, porque o alto grau de compartilhamento e intensidade criam um clima interno que proporciona maior controle comportamental. Salienta-se, contudo, a necessidade de a empresa preocupar-se em solidificar uma cultura proativa.

¹ Turn over – retorno, feedback

A cultura organizacional, salienta Robbins (2010), pode ser passada para os funcionários de várias formas, porém as mais influentes são através das histórias, rituais, símbolos e a linguagem, e influenciaram diretamente no clima organizacional da empresa.

2.2 Compreendendo o Clima Organizacional

“A palavra clima organizacional origina-se do grego *klimae* significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores”. (BEZERRA, 2011, p. 12). Segundo o autor, o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (LUZ, 2012, p. 10).

Ressalta-se que cultura e clima organizacional não são substitutos, nem sinônimos. Para Srour (2012), o clima não adere ao modo de agir e pensar da instituição. Seu equilíbrio consiste em capturar a “temperatura social” em dado momento da organização, onde:

- Corresponde a um momento oportuno da organização;
- Torna homogêneo todas opiniões e percepções conscientes de todos colaboradores;
- Expõe todos anseios, dúvidas e medos no momento estudado;
- Exibe o *layout* interno que variam de acordo com as reações e satisfação dos membros da equipe;
- Clarifica os problemas da situação econômica, condições de trabalho, carreira e perspectivas perante a utilizando a identidade da organização e suas atitudes coletivas.

Bezerra (2011) expôs que desde o começo do século XX, a gestão ocupa-se de estudar o comportamento como um todo e sua contribuição para a produtividade de cada colaborador com o fim de achar seus limites e as probabilidades de desenvolvimento pelo treinamento.

A pesquisa de clima apresenta-se de grande importância para as organizações, pois permite medir os níveis de satisfação dos colaboradores, seus aspectos positivos e negativos, possibilitando reconhecimento da realidade e a implantação de melhorias para proporcionar

um clima organizacional que contribua para a eficácia e eficiência. “Os estudos sobre clima organizacional são úteis por proverem um diagnóstico geral para a organização, indicando as áreas mais deficitárias” (TORRES; OLIVEIRA, 2007, p. 01).

“Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um *flash* de sua conjuntura”. (SROUR, 2012, p. 137).

Bezerra (2011) explica que compreender o clima permite mensurar os níveis de satisfação dos funcionários, em aspectos positivos e negativos, podendo dar oportunidade de melhorar o clima. Esses estudos tornam-se úteis para diagnosticar de forma geral as áreas mais deficientes ou que merecem mais atenção.

Observando as várias conceituações de clima organizacional Luz (2012) propõe que se compreenda clima a partir de algumas características normalmente relacionadas ao tema, como:

- Satisfação dos colaboradores: que pode ser direta ou indireta, ambos remetem a relação entre o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores.
- Percepção dos colaboradores: sobre os diferentes aspectos da organização que consiga influenciá-los positiva ou negativamente.
- Cultura organizacional: ou cultura, onde recebem por alguns autores tratamentos e menções parecidas, em função da maneira como são influenciadas e complementares.

Segundo Meirelles (2011) através das sensações pessoais dos colaboradores, torna-se possível identificar a forma com que cada um observa os fenômenos organizacionais, podendo, a partir daí gerar uma série de interpretações dos estímulos verificados. Compreendendo a percepção dos colaboradores, torna-se possível reconhecer o clima organizacional, e verificar que este deriva do processo de escolhas feitas pelos colaboradores

Dentro do ambiente corporativo laboral, a disposição do clima perante o colaborador influencia o comportamento do colaborador de forma negativa ou positiva.

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 CO está voltado para a análise do ambiente interno, com isso a empresa deve elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, enquanto os mesmos tentam atingir os seus objetivos pessoais, consequentemente atingirão os objetivos da empresa (BEZERRA, 2011, p. 13).

O clima organizacional recebe influência da cultura organizacional quando a esta está sujeita a alterações culturais, que, como toda e qualquer mudança, no primeiro momento,

pode gerar insatisfação e insegurança. Esta situação contribui para surgimento de climas organizacionais que diminuem a competência de trabalho.

Pode existir, segundo Dias (2003), em uma mesma organização várias possibilidades de climas organizacionais, dentre os quais destaca:

- De intimidade – beneficia a integração do grupo e aumenta as relações amistosas sociais, isto não está totalmente ligada na execução de tarefas no local de trabalho
- De espírito de equipe – o grupo identifica que seus objetivos são atingidos e em contra partida sentem-se realizados e com sentimento de tarefa cumprida.
- De ênfase na produção – mostrando interesse apenas no objetivo final, sem ser sensível a novos apoios.
- De burocracia – há uma formalidade, insistência nas papeladas e regulamentos, onde o foco passa a ser regras, regulamentos e procedimentos.
- De cordialidade – onde destaca o espírito de equipe, dando ênfase no que cada integrante quer, criando um sentimento de companheirismo prevalecendo os grupos amistosos e cordiais.
- De tolerância – onde os erros são abordados como forma de apoio e aprendizagem, mais de que uma forma punitiva ou ameaçadora.

Luz (2012) propõe como indicadores do clima organizacional (*Turnover*) a rotatividade de colaboradores, absenteísmo (faltas e atrasos), pichações em banheiros (apesar de não parecer, eles (os banheiros) são indicadores do clima organizacional, já que as portas são “anônimas” e “seguras”), programa de sugestões (quando malsucedido, revela a falta de comprometimento da equipe), avaliação de desempenho (é um instrumento de avaliação utilizado pelas empresas como procedimento formal para avaliar o desempenho dos colaboradores), greves (expõe o descontentamento da empresa), conflitos interpessoais e interdepartamentais (é a forma mais evidente do clima organizacional), desperdício de material: esboça uma forma de reação dos colaboradores, queixas no serviço médico: funciona como um confessionário, nos consultórios os colaboradores evidenciam todas suas angústias.

Segundo Dias (2003), o clima organizacional pode ser desenvolvido pela finura do ambiente ou atmosfera organizacional, que se estabelece no momento em que as ideias preconcebidas dos colaboradores são confrontadas à realidade da organização. O clima organizacional se forma através da demonstração da visão dos colaboradores e líderes,

relacionado ao grau de satisfação, necessidades e expectativas dos integrantes com relação à organização.

2.2.1 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional

O clima organizacional apresenta-se como fruto da percepção que os colaboradores veem no seu ambiente de trabalho, podendo inclusive, proporcionar percepções desiguais e inadequadas se considerado a cultura organizacional. O clima organizacional influencia e sofre influência da motivação, do desempenho e da satisfação dos colaboradores, e, dependendo desses aspectos, pode-se relacionar o sucesso ou fracasso organizacional (LUZ, 2012).

Dias (2003, p.77) explica que:

Em função do clima organizacional, uma organização pode provocar em seus integrantes um sentimento de insegurança, motivação, responsabilidade e assim por diante. A percepção desenvolvida por seus integrantes em relação aos outros colegas de trabalho, seus dirigentes é fruto do clima da organização. Se o clima organizacional favorece ao diálogo, haverá uma maior proximidade dos subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá um maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização (DIAS, 2003, p. 77).

Para Luz (2012) a globalização fez aumentar a rotatividade dentro das organizações que buscou diminuir o quadro de funcionário para adequar-se à competitividade necessária. Essa realidade também alterou a cultura dos profissionais e impacta no clima onde, pelo frágil vínculo entre trabalhadores e empresa, os colaboradores normalmente operam com indiferença em relação às empresas, afetando negativamente o clima organizacional, modificando as atitudes profissionais para o interesse próprio e o abandono do “vestindo a camisa”, como fora tempos atrás.

Chiavenato (2004, p. 53) expõem que “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 normalmente é afetado por fatores externos, como observou-se, dentre os quais pode-se citar a queda do poder aquisitivo, modificações políticas, rivalidades esportivas, entre outros.

Como se vê, essas estratégias ceifaram milhares de empregos e contribuíram para mudar o comportamento dos trabalhadores. Observamos uma enorme insegurança, uma desconfiança quanto à segurança no emprego. Conseqüentemente, o clima das empresas foi impactado por essas mudanças, tornando-se uma preocupação a mais para os empresários, gestores e,

especialmente, para a área de recursos humanos, que tem entre seus compromissos assegurar um clima propício á realização dos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham. (LUZ, 2012, p. 09).

GRAÇA (1999) apresenta como fatores que influenciam no clima organizacional:

- a) Conformismo – quando sentem que há muitas limitações impostas pela organização; a responsabilidade de inúmeras regras, procedimentos, políticas e praticas, que a estas devem moldar-se, sendo que poderiam realizar seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- b) Responsabilidade – Possibilitando aos membros da organização a responsabilidade pessoal, para realizarem suas atividades dentro dos objetivos da mesma. Sabem que podem tomar decisões e resolver problemas, sem ter que perguntar a seus superiores.
- c) Padrões – A importância que a empresa dá a qualidade do desempenho e produção elevada, incluindo os membros da organização, comunicando e motivando-os para que tenham o comprometimento com os objetivos da organização.
- d) Recompensas – Os membros sentem sua importância ao realizar um bom trabalho e são recompensados, ao invés de serem punidos, criticados ou ignorados, por algum erro.
- e) Clareza Organizacional – Quando há clareza nos objetivos da organização para com os membros de forma a não deixa-los caóticos, confusos ou em desordem.
- f) Calor e Apoio – A organização transmite o sentimento de que a amizade é apreciada e os membros confiam uns nos outros, apoiando-se mutuamente, prevalecendo as boas relações no ambiente de trabalho.
- g) Liderança – A disposição dos membros na aceitação de uma nova liderança e direção. Quando há imperativos de liderança, os membros se sentem dispostos para assumi-las e recebem recompensas quando bem-sucedidas.

Bezerra (2011) apresenta como fatores que cooperam para um clima positivo, a equidade compreensão de que líderes agem corretos com relação a estrutura social; a realização no sentido de estar bem na organização; obter respeito e saber que a organização respeita as leis e se preocupa com a responsabilidade social; o companheirismo superando o conflito e a competição e a busca pela relação amistosa deve ser constante, para que se tenha um clima organizacional agradável.

As empresas que têm um clima organizacional favorável seduzem grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão o seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar um ambiente motivador que lhe propicie crescer no mercado de trabalho. São vários os fatores que influenciam o clima organizacional, entre eles estão a motivação, tipos de liderança e a comunicação entre outros (BEZERRA, 2011, p. 21).

Ainda segundo o autor, a alteração da cultura organizacional pode ser uma das maiores adversidades que a empresa enfrenta, no que se diz respeito a alteração do clima organizacional isso não significa que ela não possa ser alterada, mas que sua alteração significa mudar o comportamento dos seus colaboradores e a forma de refletir.

Quando se há um aprazível clima organizacional é provável que o contentamento das necessidades pessoais sejam efetivados. O inverso, também pode ser verdadeiro, onde o clima é ruim, existirá frustrações, insegurança e desconfiança entre os colaboradores. No clima organizacional insatisfatório, percebe-se certos conflitos, tanto entre colaboradores, como entre liderança e subordinados, gerando assim perdas para a empresa. Pode-se perceber em um clima organizacional insatisfatório, o alto *turn over* dos funcionários. Nesse sentido, Luz (2012) relaciona o grau de satisfação dos funcionários à atmosfera psicológica.

Segundo Bezerra (2011) há duas formas de mensurar o clima: a avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional. A primeira, avaliação setorial, pode ser feita pelos gestores de forma que devem ouvir individualmente seus colaboradores, e estabelecer a motivação e satisfação necessária para obter os resultados desejados. O que importa é saber que o ambiente, o nível de confiança, harmonia e cooperação que existe. Na segunda, denominada como avaliação corporativa ou institucional, o departamento de recursos humanos é responsável por medir o clima organizacional da empresa, ouvindo de forma coletiva seus membros. Auxiliados ou não por empresas de consultoria externa, eliminando assim qualquer dúvida sobre manipulação ou falta de credibilidade nas ações. Para influenciar o clima, o autor, sugere às organizações:

- Estrutura organizacional – imposição de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc, com limites e liberdade. O clima será mais favorável quando se tem liberdade.
- Recompensas – Pode-se incentivar ou criticar os resultados alcançados pelos colaboradores, porém quanto mais estímulo e incentivo melhor ficará o clima.
- Calor e Apoio – O negativismo pode existir no clima organizacional, mais o clima é melhor quando a organização mantém a cooperação e companheirismo entre os colaboradores.

- Responsabilidade – Refrear ou estimular a conduta das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição á decisão pessoal, etc.
- Risco – Estimular assumir novos desafios na situação de trabalho pode ser uma proteção para evitar riscos. O clima será melhor de acordo com o estímulo.
- Conflitos – Para a administração de conflitos, a organização pode colocar regras e procedimentos para evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas.

Salienta-se que a partir das pesquisas setoriais de clima organizacional poderá estabelecer relações com as pesquisas corporativas bem como verificar a adequação das mesmas nos padrões vigentes da cultura organizacional.

2.3 A Relação entre a Cultura e Clima Organizacional e a Estratégia para Competitividade das Organizações

Pode-se dizer que a cultura organizacional está presente em todas as organizações, já que todos os indivíduos possuem algum valor ou forma de se relacionar em grupo. Se observar os colaboradores de uma organização isoladamente ou em grupos pode-se compreender aspectos comuns, tais aspectos podem ser considerados cultura. O clima organizacional surge como uma consequência e ao mesmo tempo parte tácita da cultura organizacional para os integrantes de uma dada organização. Assim considera-se que tanto a cultura influencia o clima, como o clima influencia a cultura organizacional.

Figura 2 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios,	⇒ estagnação nos negócios,	⇒ sucesso nos negócios,

Fonte: Bispo (2006)

Conforme Tavares (1996), pela conduta dos colaboradores mostra-se possível identificar alguns comportamentos que se tornam mais evidentes dando sinais sobre a cultura e permitindo a compreensão do clima instalado. Tais indícios são importantes para a gestão cultural e para resultados organizacionais, pois transformam as organizações, tanto para a proatividade, como para a inércia e negatividade. Para alcançar resultados positivos, observa-se necessário fomentar aspectos positivos, que podem ser trabalhados através de valores, nas organizações. Tais valores, que devem sair da teoria e tornarem-se práticas, devem representar, acima de tudo, o que a empresa almeja e considera essencial para elaborar a imagem e alcançar o grau do sucesso. Não é incomum, pois, que as empresas descuidem-se disso.

O relato de Cottrell (2010, p.35-36) pode esclarecer quanto à clareza com que a empresa expressa sua cultura, aliás, o que não expressa sobre a cultura que gostaria de ter, achando que todos do grupo já a adotaram e a praticam:

[...] Qual é a prioridade e o objetivo mais importante para nossa equipe? [...] Na quarta-feira, tive uma reunião com a equipe. Pedi a cada um deles que preenchesse a folha que lhes entreguei. Nela escrevi: “O objetivo principal de nosso departamento é...” e cada pessoa tinha que completar a frase. Acho que você não vai se espantar com as respostas e, para dizer a verdade, eu também não me surpreendi. Nenhum deles sabia qual era nosso objetivo principal. Todos responderam, mas não houve duas respostas iguais. Em vez de ver metas e objetivos claramente definidos, o que constatei é que há uma enorme confusão sobre a nossa missão mais importante como equipe. Esse exercício foi bastante valioso! Agora sei que o grupo tem de trabalhar para definir e compreender nosso objetivo principal. Ao mesmo tempo, no entanto, tive a impressão de que agradou a todos ter um rumo.

Observa-se, pelo exposto, que muitas vezes a gestão acredita que os colaboradores sabem, reconhecem e praticam os valores culturais, quando na verdade, não sabem, não compreendem e muito menos identificam tais valores. São nesses espaços que se verifica a instalação de climas organizacionais desfavoráveis que comprometem o alcance do sucesso, tanto a nível individual, quanto coletivo.

Nota-se ser preciso, para que haja mudanças, no clima e na cultura, sejam planejadas, por estudos antecipados, atividades que ressaltam valores que a organização queira destacar como predominantes, a fim de condicionar o comportamento dos integrantes do grupo. Segundo Paschini (2006), para diagnóstico da cultura organizacional pode-se promover o teste de três opções. Na primeira seria a escolha de um método qualitativo de apresentação dos através da leitura dos valores e artefatos a serem adotados. Posteriormente, questionamento etnográfico, aplicado aos colaboradores, visando pela pesquisa de cultura identificar variáveis onde haja influência dos participantes para o estudo em referência. Num

terceiro momento, sugere-se novo questionamento através de pesquisa qualitativa, para observação de todas as culturas são individuais, únicas e exclusivas de um determinado grupo, organização, sociedade. Nessa etapa propõe-se o uso de entrevistas não-estruturadas. O autor justifica o método, na expressão: “A cultura reflete a ambição e a imaginação de todos”. (PASCHINI, 2006, p. 64), e explica que através do individual pode-se identificar o coletivo, e compreender porque o clima comporta-se de certa forma.

Castiglia e Malschitzky (2013) expoe um aspecto interessante da cultura. A cultura pode apresentar características diferentes de organização para organização de forma que surgem culturas dentro de culturas que denomina-se sub-culturas. As subculturas emergem em referencia aos líderes, exaltando a importância e evidenciando o poder que os líderes exercem nos membros das culturas, em formar equipes que compreendam seus ideais, valores, crenças e objetivos. Sugere-se, assim, que observe-se a liderança e que através dela também se trabalhe para criar um clima favorável que fomente e fortaleça a cultura organizacional.

Os relatos de Cottrell (2010, p.33-34) também podem auxiliar a melhor compreender a questão da liderança para criação e fomentação de uma cultura organizacional promissora:

[...] As pessoas se demitem porque seu gerente não atende suas necessidades. Os indivíduos se demitem das pessoas antes de se desligarem das empresas. Bem, eu ainda tinha a impressão de que alguma circunstância especial, não eu mesmo ou algo que tivesse feito, havia causado a saída de Charles e Jeniffer, mas sabia que você não iria aceitar essa desculpa, por isso decidi falar com eles. [...] Eu me encontrei com cada um de cada vez. [...] ambos pareceram surpresos por eu estar interessado em vê-los e se abriram muito mais do que eu esperava. Foi um choque ouvir o que eles disseram. Embora não tenham dito isso com todas as letras, concluí que não se demitiram da companhia, mas de mim, seu gerente. [...] levei um bom tempo tentando compreender que necessidades seriam essas que não fui capaz de satisfazer. Deduzi que foram três, basicamente. Primeiro, os dois afirmaram que eu precisava ter mais cuidado ao contratar funcionários. Ambos perceberam que me tornei mais preguiçoso em meu processo de seleção. Na verdade, Charles disse que eu encontrava para nossa equipe o primeiro candidato que aparecesse. Jeniffer comentou que eu falava muito sobre a importância dos integrantes da equipe, mas na hora H, acabava tirando a força dos colaboradores ao contratar qualquer pessoa apenas para preencher uma vaga [...] O problema é que eu pedia aos bons funcionários que realizassem cada vez mais tarefa – prossegui- ao passo que exigia cada vez menos dos outros. Charles até comentou que alguns se sentiam explorados por serem eficientes.

Pelos relatos, observa-se o impacto da liderança na prática da cultura organizacional, sinalizando para dois fatos importantes, o próprio descumprimento dos valores e crenças pela gestão, e o afastamento da compreensão das necessidades dos profissionais, que uma vez que sentem-se “abandonado” também abandonam os valores organizacionais, impactando

negativamente no clima, que culmina na alta rotatividade, insatisfação e boicote à cultura da empresa. Desse cenário, sérios problemas advém como, por exemplo, perda de qualidade, competitividade, produtividade e motivação.

De acordo com Castiglia e Malschitzky (2013) a liderança apresenta-se como um assunto de extrema importância na questão cultural, e por isso, os autores que tratam a liderança como um contexto organizacional. Ao aprofundar os estudos sobre a teoria contingencial nas empresas, o foco na liderança situacional converge em uma teoria chamada de Teoria do Caminho-Objetivo (Path-Goal). A teoria de Path-Goal está edificada no processo motivacional exposto pelo líder para os membros do grupo que usa como exemplos básicos como: valência, instrumentalidade e expectativa, e pode ser utilizada para criar e recuperar a cultura organizacional de uma empresa com problemas culturais.

Para Bezerra (2011) uma maneira de gerar um clima organizacional saudável para a organização é utilizar: a motivação, liderança e comunicação. Neste contexto a motivação não está ligada a melhorias salariais, e sim com a promoção e aumento da auto-estima dos colaboradores da empresa. Já a comunicação é compreendida como eficácia das conexões entre os membros da equipe dentro das organizações e depende basicamente da forma como a liderança se relaciona com a equipe.

Srouf (2012) explica que para a competitividade, as organizações devem desenvolver de forma progressiva suas equipes, que necessitam enraizar cultura positiva, criando um clima organizacional positivo, para isso devem utilizar tecnologia, comunicação e ousadia, recriando relacionamento e valores positivos fortes dentro da empresa.

Para Graça (1999) para fomentar uma cultura positiva ao desenvolvimento organizacional, a empresa deve trabalhar sete pontos do clima organizacional, sendo eles (1) conformismo, (2) responsabilidade, (3) padrões, (4) recompensas, (5) clareza organizacional, (6) calor e apoio, e (7) liderança. Tais pontos são consonantes com as falhas apresentadas por Cottrell (2010) que conduzem à empresa a problemas sérios que prejudicam o desenvolvimento organizacional. Todas as organizações apresentam tais aspectos, segundo Graça (1999). Estes pontos, entretanto não se ressaltam uniformemente. Ao observar o comportamento do grupo mostra-se possível identificar o que realmente, em determinado momento, esteja provocando distúrbios no clima e prejudicando a empresa. Um caminho, sem dúvida, a ser considerado para a superação dos problemas de clima, segundo a autora, a a forma de liderança, que pelas atitudes conduz seus colaboradores, podendo com atitudes proativas e positivas conduzir a equipe a melhorar a eficiência.

Paschini (2006) sugere para trabalhar a cultura ressaltar valores como a reputação, atrair bons profissionais e reter os talentos. A reputação apresenta-se como um valioso ativo para empresa que permite assegurar que critérios como ética, governança corporativa, preservação do meio ambiente, inclusão social, valorização das mulheres, entre outros, que favorecem uma boa cultura. A atração e retenção de talentos sugere que colaboradores com qualidades iniciais favoráveis favorecem o desenvolvimento de um clima positivo e permite implantação e adoção de valores culturais proativos com maior facilidade do que em grupos onde a capacidade é mínima.

Consonante a essa questão, e justificando o exposto por Paschini (2006), Dias (2003, p.79) explica que:

O indivíduo, enquanto ser social, reflete a visão do mundo que predomina em uma determinada cultura em um período determinado. Os diversos elementos que constituem a cultura influenciam o indivíduo e por este aquela é modificada. Num determinado contexto social, cultura e indivíduo se constroem mutuamente. Podemos afirmar que a identidade do ser social é construída articuladamente como a cultura.

Na exposição de Inazawa (2009) mostra-se preciso entender, que a modalidade de gestão pode e deve ser utilizada como vantagem competitiva em organizações que buscam gerir o conhecimento, pois não há como trabalhar a cultura das organizações e a gestão do conhecimento aleatoriamente. Este processo poderá vir a se tornar bastante difícil se a cultura organizacional não privilegiar o desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento

No tocante à estratégia e à competitividade das organizações, a cultura organizacional e seu clima estão diretamente ligados ao êxito da organização e, em contra partida, correlacionados a comunicação que estabelecida entre estes influencia na estratégia do ambiente organizacional em que atua. Pode-se observar dessa maneira que o ponto forte para o desenvolvimento da estratégia e competitividade da empresa, é o autoconhecimento e atenção ao seu ambiente para que a organização possa identificar e manter suas vantagens competitivas.

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. As transformações na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da firma (SILVA, 2001, p. 35).

No início da década de 90, segundo Silva (2001) muitas organizações se adaptaram para acompanhar as mudanças e exigências econômicas devido à intensa competitividade e

observaram a necessidade de estratégias para superar a competição.

A competição entre as empresas é algo que há muito tempo vem motivando estudos de administradores. Com o crescimento de empresas no mesmo setor, principalmente após a segunda guerra mundial e com a chamada Revolução Tecnológica, a oferta de produtos e serviços cresceu esponencialmente, dando aos consumidores maior possibilidade de escolha. Porém a demanda não cresceu na mesma proporção, o que tornou acirrada a competição em praticamente todos os mercados (ÁVILA e YONEMOTO, 2013, p.01).

Segundo Ávila e Yonemoto (2013, p.10), a estratégia apresenta-se como uma busca determinante de um projeto de ação para a combinação entre o desenvolvimento e a execução da competitividade. Requer um planejamento elaborado, sobre pessoas e processos, que fundamente a prática para enfrentar a competição. O alvo do estrategista será descobrir como a empresa pode defender-se das forças concorrentes e agir pró-ativamente, que determinam a lucratividade. Para melhor compreender, os autores definem:

A palavra estratégia significa, literalmente “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia na Grécia Antiga, significa aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Compreende-se ser foco da vantagem competitiva, o relacionamento entre colaboradores, ou seja, fruto do clima e da cultura organizacional. O sucesso só existe onde dois ou mais competidores almejam, este deve ser instrução para a criação da estratégia

Segundo Silva, (2001), para que ocorra a competição, deve haver concorrentes e:

- a) a existência de disputas em um ambiente denominado mercado, no qual se encontram as várias forças e agentes capitalistas;
- b) o conceito de concorrência como algo dinâmico e não inerte ou pacífico;
- c) a concorrência como a forma em que se viabiliza a dinâmica do sistema capitalista a partir de suas leis de movimento.

O exposto por Silva (2001) orienta a entender que o processo de concorrência mostra-se necessário no ambiente de competitividade, entretanto, a estratégia deve regular a competição no ambiente, e pode fazer isso pelo fatores sistêmicos, estruturais e internos:

- Fatores sistêmicos: são fatores que não podem ser controlados pela organização e exerce força externa no ambiente onde está inserido. A força externa pode ser econômica, fiscais, financeiras, sociais, o Estado entre tantas outras.

- Fatores estruturais: são o ambiente onde a organização está inserida com seu produto ou serviço e seus concorrentes. Caracteriza-se pela oferta e demanda, suas regras e regulação perante a concorrência.
- Fatores internos: são o clima e a cultura organizacional, através da capacidade e a forma de gestão da firma, que deve recorrer à busca pela inovação em quaisquer aspectos dentro da organização.

A cultura e o clima organizacional devem, na estratégia, almejar a competitividade, buscando alternativas para manter-se atuante nas corporações perante as recorrentes alterações do mundo, fazendo para isso, uso dos fatores estruturais, sistêmicos e ambientais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada pela pesquisa bibliográfica, bem como pela pesquisa de caráter descritiva.

Prodanov (2013, p. 54) conceitua pesquisa bibliográfica:

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Foi empregada a visão, conceitualização, fundamentação e aplicabilidade da cultura organizacional dentro das organizações e mensurar como os colaboradores, autores e acadêmicos percebem-na. Utilizou-se o método indutivo e monográfico:

Indutivo: É um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral. Essa generalização não ocorre mediante escolhas a priori das respostas, visto que essas devem ser repetidas, geralmente com base na experimentação. Isso significa que a indução parte de um fenômeno para chegar a uma lei geral por meio da observação e de experimentação, visando a investigar a relação existente entre dois fenômenos para se generalizar. Temos, então, que “o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares.” No raciocínio indutivo, a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. Entre as críticas ao método indutivo, a mais contundente é aquela que questiona a passagem (generalização) do que é constatado em alguns casos (particular) para todos os casos semelhantes (geral). Nesse método, partimos da observação de fatos ou fenômenos cujas causas desejamos conhecer. A seguir, procuramos compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procedemos à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos (PRODANOV, 2013, p. 28-29).

O método monográfico tem como princípio de que o estudo de uma realidade geral, buscando aprofundidade. Pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (Gil, 2008). Optou-se por tais métodos em razão da concordância com o exposto por Prodanov (2013) que defende ser ideal o emprego de conjuntos de métodos a fim de alcançar um resultado mais completo, e não a utilização de um método só.

O trabalho foi desenvolvido qualitativamente, podendo ser classificado como, de acordo com Prodanov (2013, p.51-52):

Pesquisa básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais [...]

Pesquisa exploratória: quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

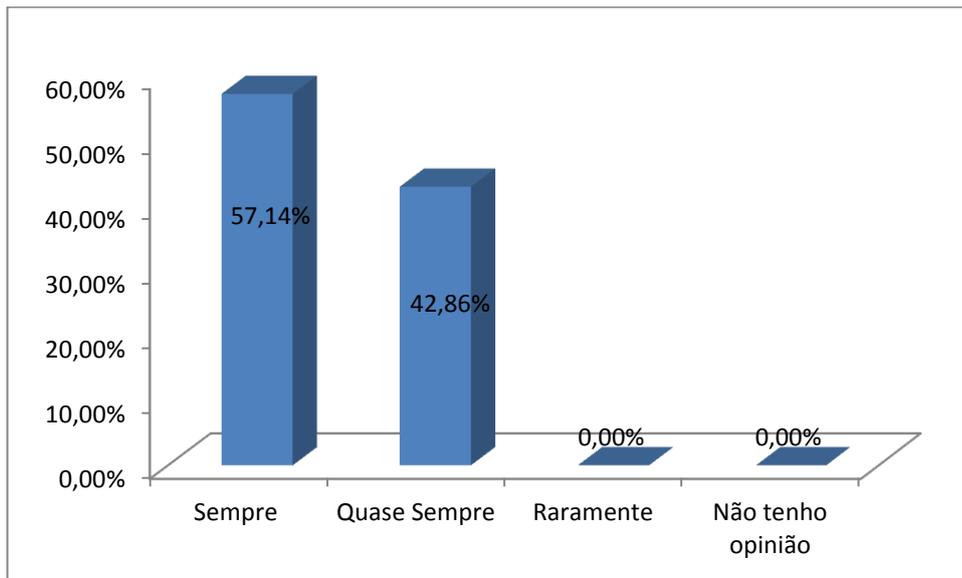
Para identificar a cultura e o clima organizacional foi elaborado um questionário/avaliação que foi distribuído aos colaboradores de uma organização particular de um comércio varejista calçadista em Pindamonhangaba/SP.

Ao entregar o questionário aos colaboradores, contendo trinta e duas questões, comunicou-se o objetivo do trabalho, que era o trabalho acadêmico referente a conclusão de curso, e instruções de preenchimento, com a finalidade de tranquilizá-los para responder o questionário anonimamente de acordo com suas crenças e pensamentos.

4 RESULTADOS

1) **O trabalho realizado pelo funcionário:** adaptação, volume de trabalho, horário, distribuição de tarefas, equilíbrio entre vida pessoa e trabalho, relevância do trabalho, desafios, etc.

Gráfico 1 - O trabalho realizado pelo funcionário

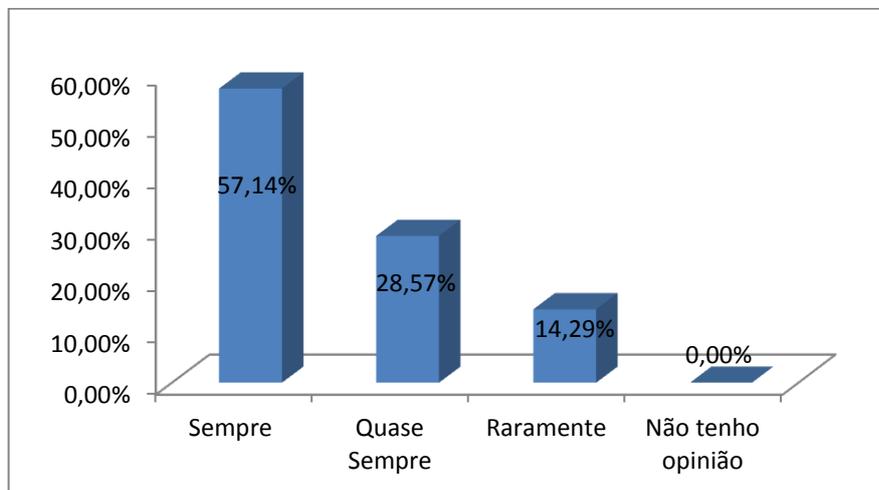


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 1 demonstra que a maioria dos colaboradores (57,14% dos pesquisados) sabem a importância de suas atribuições para a empresa.

2) **Salário:** compatibilidade, clareza de critérios utilizados, equilíbrio entre salários e cargos, possibilidades de aumentos salariais, possibilidade de viver dignamente, etc.

Gráfico 2 – Salário

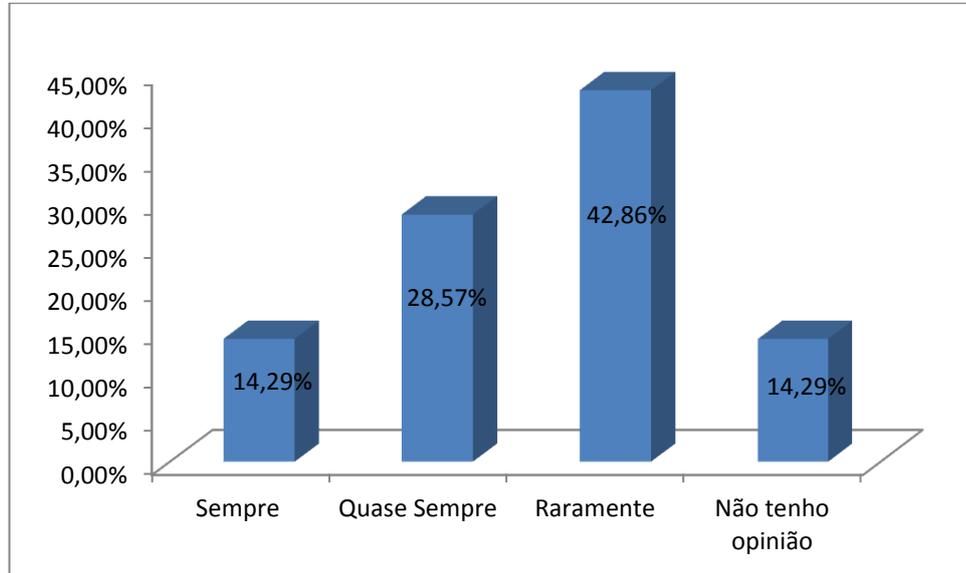


Fonte: Dados da pesquisa

Aproximadamente 57% dos pesquisados estão satisfeitos com o que recebem em função das suas atribuições laborais, como podemos notar no gráfico 2.

3) **Benefícios:** entendem-se as necessidades, expectativas, qualidade dos serviços, etc.

Gráfico 3 – Benefícios

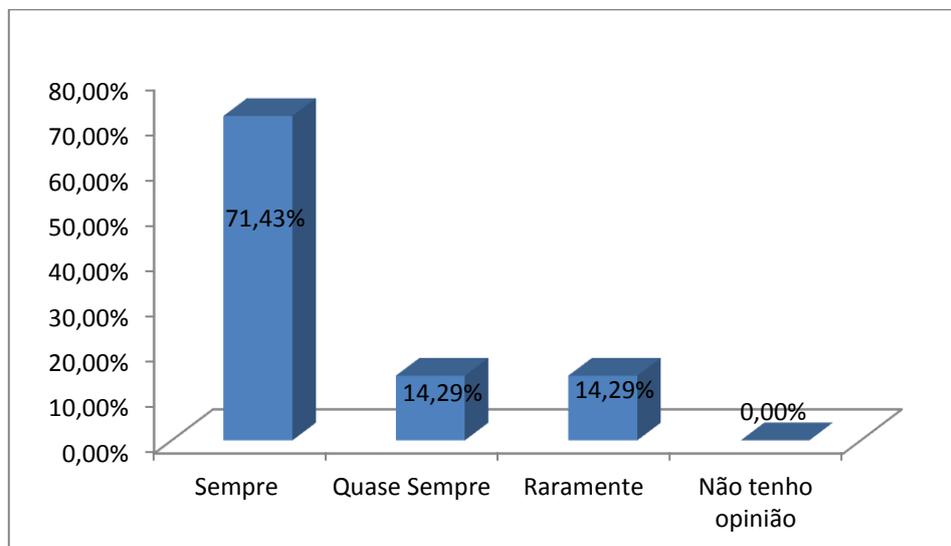


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 3 demonstra que há uma lacuna em relação as necessidades, expectativas e qualidade dos serviços, pois 42,86% dos pesquisados estão raramente satisfeitos com esses benefícios.

4) **Integração entre os departamentos da empresa:** grau de relacionamento, cooperação, conflitos, etc.

Gráfico 4 – Integração entre os departamentos da empresa

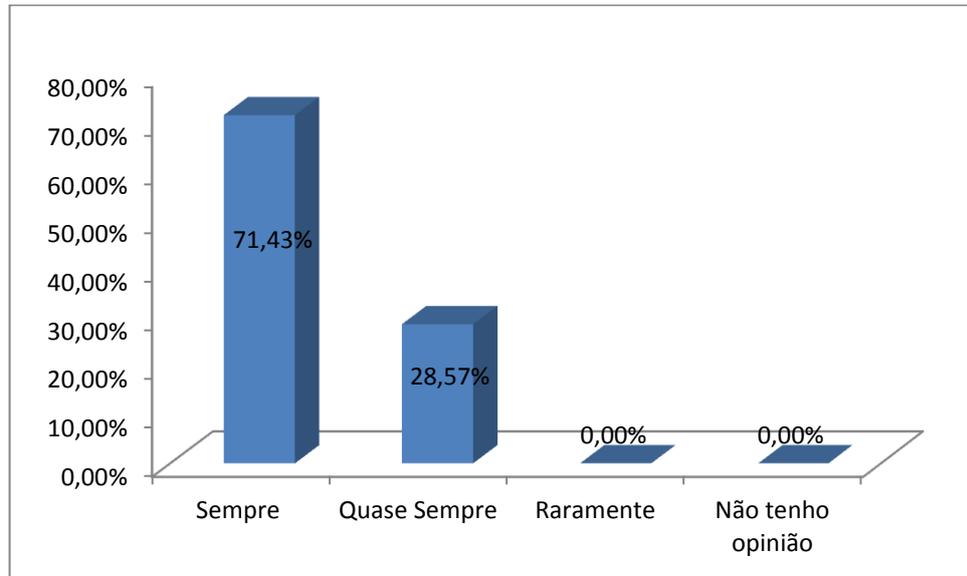


Fonte: Dados da pesquisa

Em virtude da organização ser compacta, percebemos que há integração entre os colaboradores em 71,43%, de acordo com o gráfico 4.

5) **Supervisão/ liderança/estilo gerencial:** satisfação, qualidade, capacidade técnica e humana, tratamento, etc.

Gráfico 5 – Supervisão/liderança/estilo gerencial

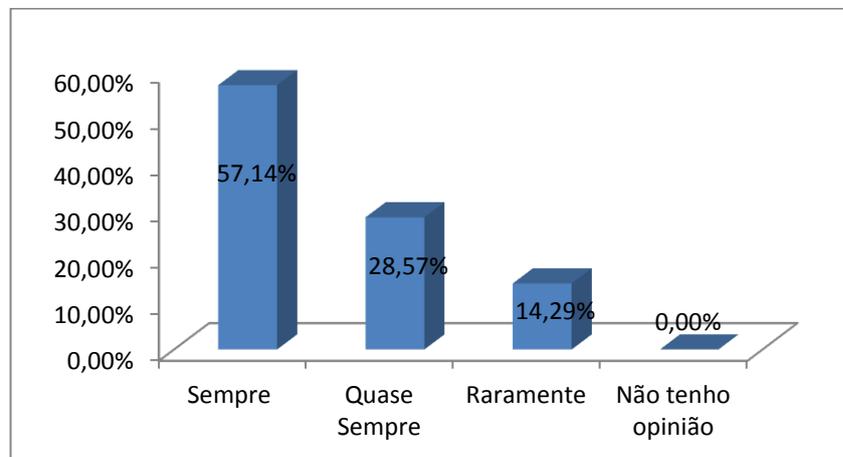


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5, nota-se que o fator “liderança” e o estilo gerencial são intensivamente explorados.

6) **Comunicação:** divulgação dos fatos relevantes, satisfação com canais de comunicação.

Gráfico 6 – Comunicação

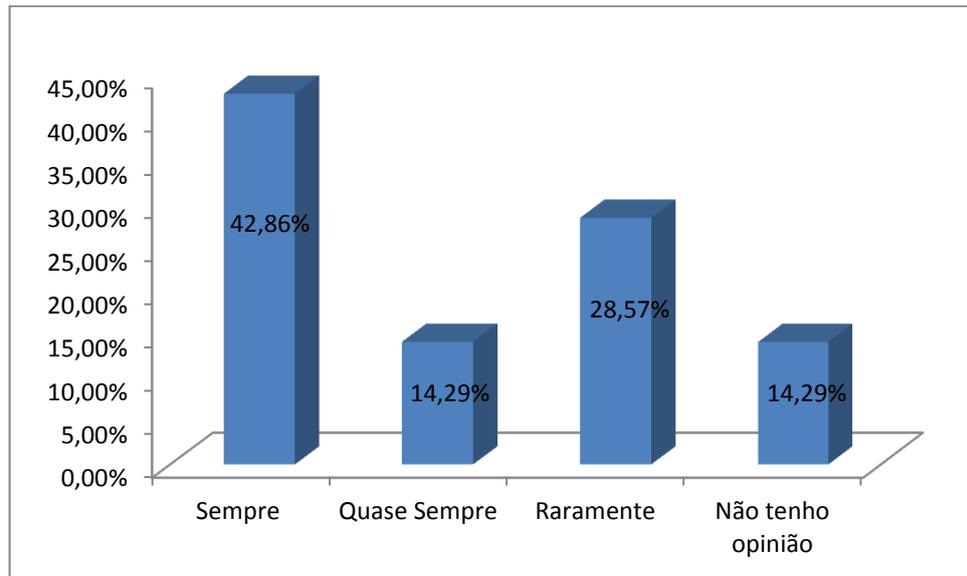


Fonte: Dados da pesquisa

Nesta figura podemos observar que existe uma necessidade de clarificar o fator em questão, já que ainda existe um percentual (14,29%) não conhece, ou raramente fica exposto o fator comunicação, conforme gráfico 6.

7) **Treinamento/ desenvolvimento/ carreira:** oportunidades de se qualificar, atualizar e desenvolver.

Gráfico 7 – Treinamento/ desenvolvimento/ carreira

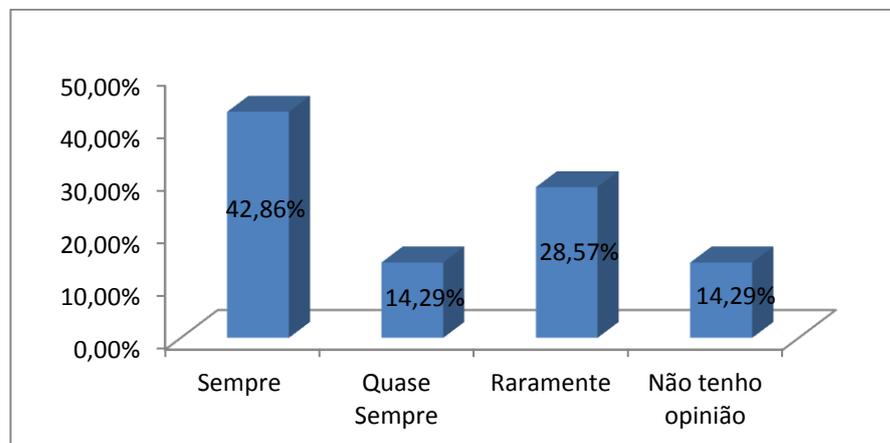


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 7 pode-se notar que existe um percentual (14,29%) que não tem opinião formada a respeito o que evidencia que existem novos colaboradores na organização.

8) **Possibilidade de progresso profissional:** questões ligadas à promoção, crescimento, carreira, aproveitando as potencialidades de cada colaborador.

Gráfico 8 – Possibilidade de progresso profissional

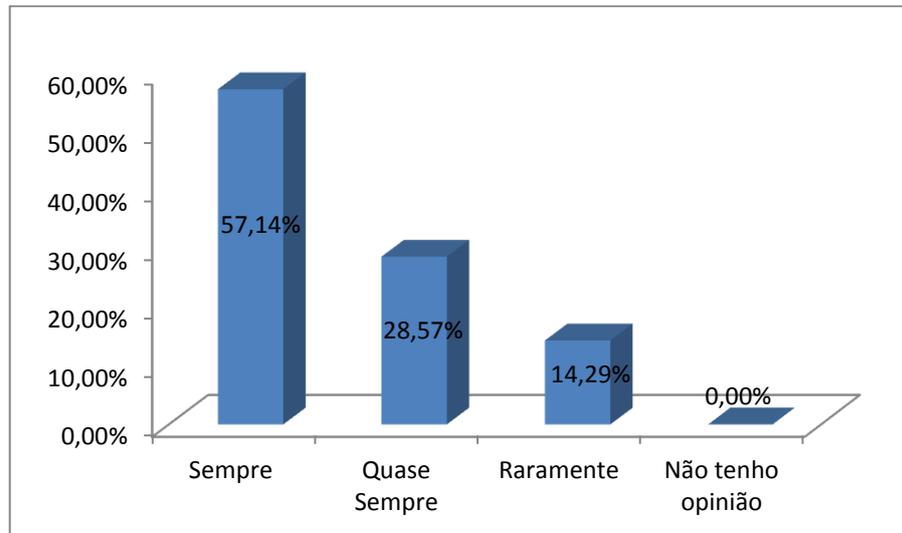


Fonte: Dados da pesquisa

Esta figura está diretamente relacionada com a motivação e planos de carreira dispostos pela empresa, neste caso, demonstra que existem uma parcela (28,57%) que não vêem ou mesmo não acredita nesta possibilidade.

9) **Relacionamento Interpessoal:** qualidade dessas relações, funcionários, chefias, empresas e a presença ou não de conflitos.

Gráfico 9 – Relacionamento Interpessoal

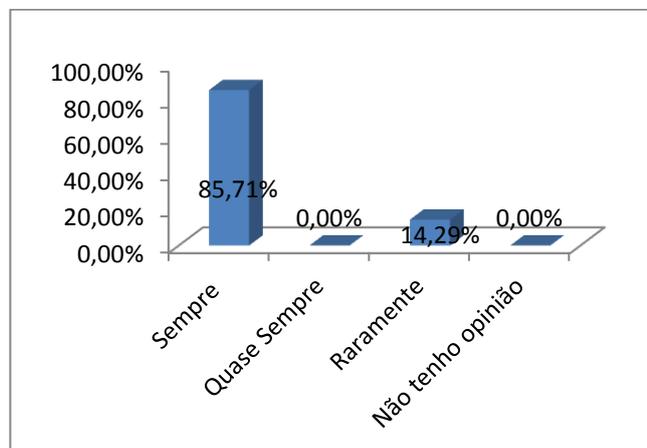


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 9 demonstra que há qualidade em 57,14% dos casos uma relação de confiança nas relações entre os colaboradores e entre as chefias.

10) **Estabilidade de emprego:** segurança que sentem no emprego e o uso de ferramenta como o feedback para saber como estão indo no trabalho.

Gráfico 10 – Estabilidade de emprego

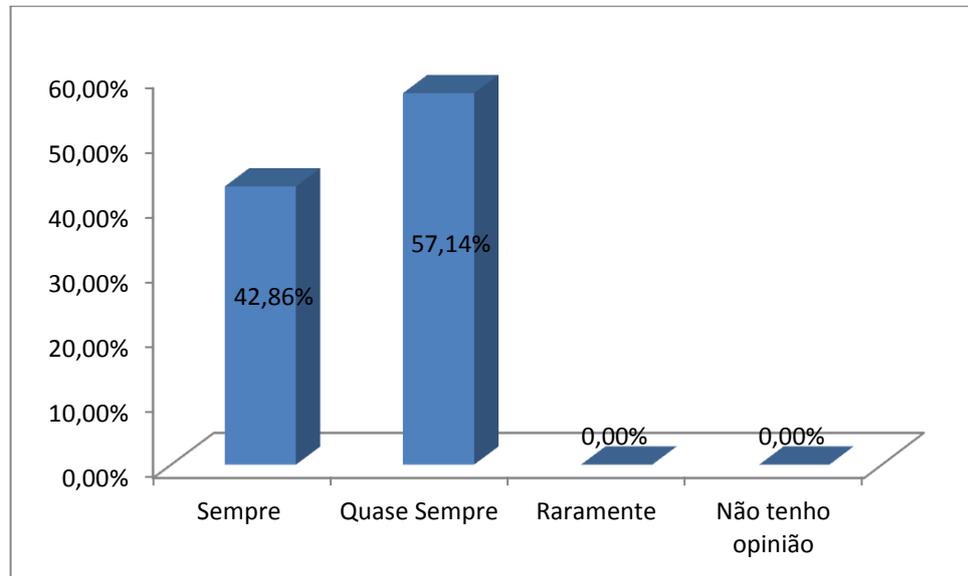


Fonte: Dados da pesquisa

Em 85,71% dos casos os colaboradores recebem e encontram-se seguros em relação as suas atividades laborais, conforme gráfico 10.

11) **Processo decisório:** se a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada nas suas decisões.

Gráfico 11– Processo decisório

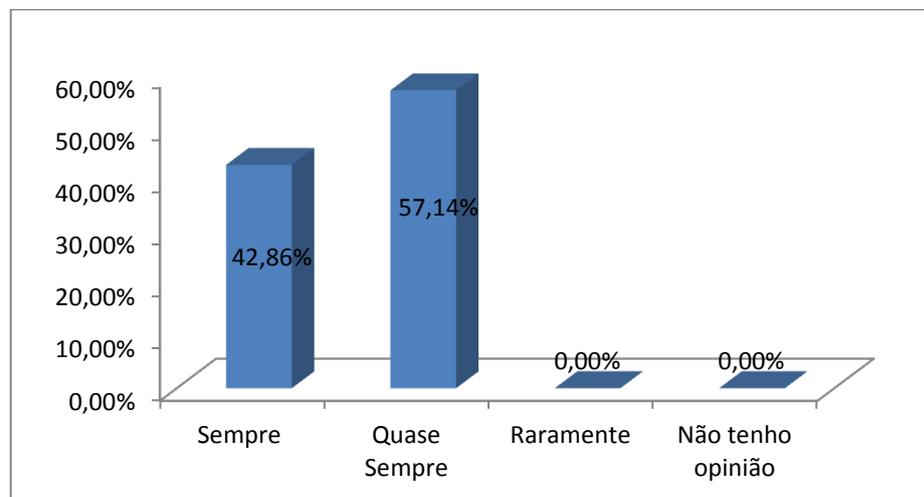


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 11 podemos observar que a diferença entre as respostas é de 14,28%, o que torna possível a melhoria nos processos descritos.

12) **Condições físicas de trabalho:** conforto e adequação das instalações físicas e recursos para realizar o trabalho.

Gráfico 12 – Condições físicas de trabalho

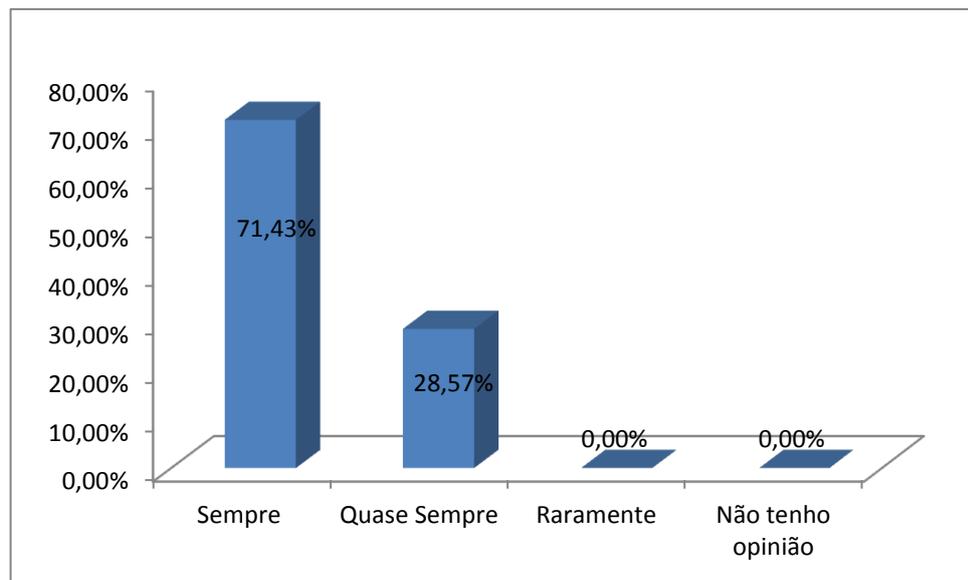


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 12 podemos observar que a diferença entre as respostas é também de 14,28%, o que torna possível a melhoria e obtenção de recursos que melhorem ou ampliem o capital humano é possível.

13) **Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** não só se a empresa cumpre as regras trabalhistas como a importância que o sindicato tem como órgão representante dos trabalhadores.

Gráfico 13– Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários

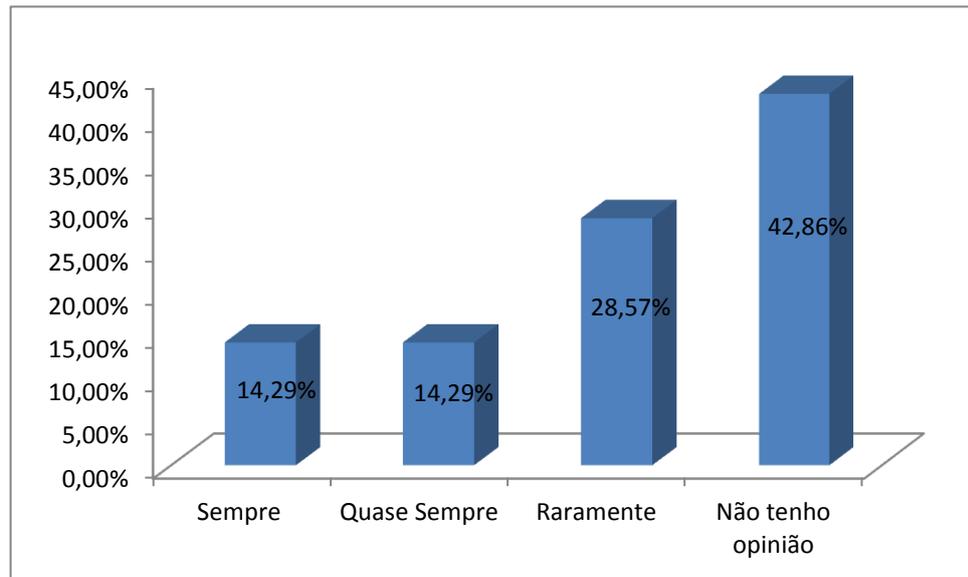


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 13, fica evidenciado que é de conhecimento de todos que a organização pesquisada, os colaboradores compreendem que a a empresa, segue a legislação trabalhista vigente, não há percentual nas respostas raramente e não tenho opinião (0%).

14) **Participação:** ativa dos funcionários no cotidiano da empresa, estabelecimento e objetivos, na gestão e no ganho financeiro com a participação nos lucros e resultados.

Gráfico 14– Participação

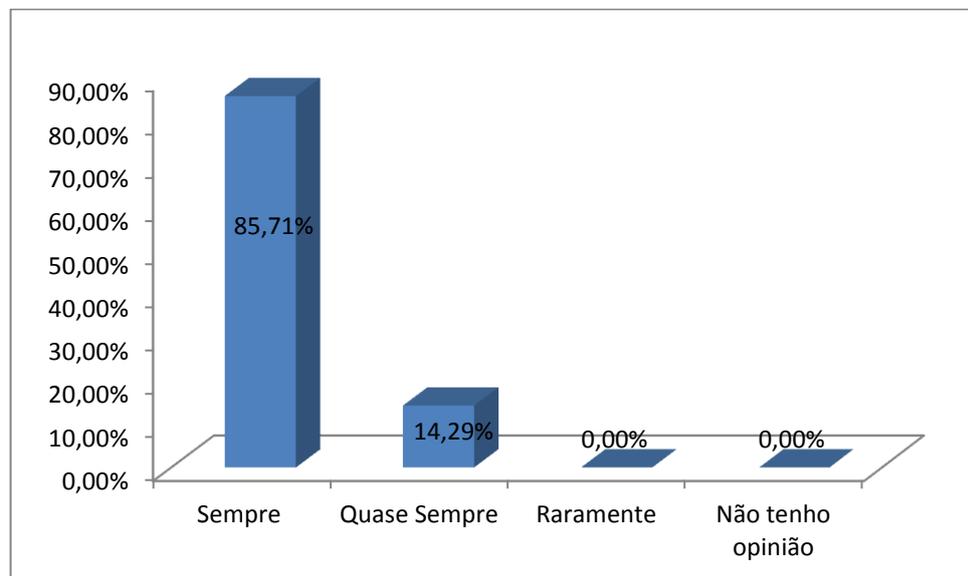


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 14, ficou evidente que este caso é pontual e deve ser “tratado” já que 42,86% dos colaboradores entrevistados não tem opinião.

15) **Pagamento dos salários:** conhecimento de todos os descontos efetuados no seu pagamento.

Gráfico 15– Pagamento dos salários

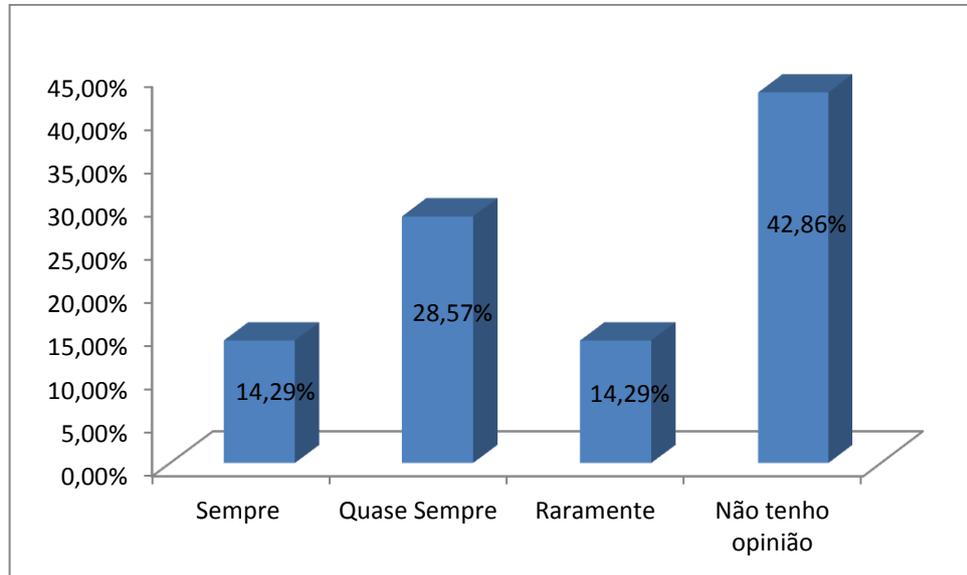


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 15 exemplifica que está claro para a maioria dos colaboradores (85,71%) entende e sabe quais são os descontos efetuados na folha de pagamento.

16) **Segurança no trabalho:** ações da empresa em segurança no controle de acidentes e doenças ocupacionais.

Gráfico 16– Segurança no trabalho

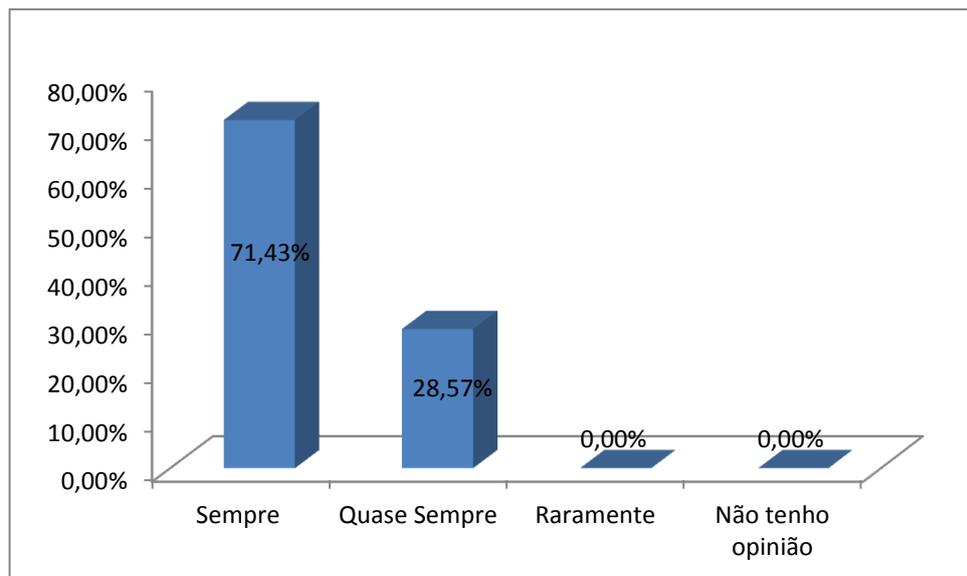


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 16, notamos que é necessário melhorar a questão relacionada a segurança dos colaboradores, sua segurança, e doenças ocupacionais já que 42,86% não tem opinião.

17) **Objetivos organizacionais:** clareza, transparência na comunicação dos objetivos organizacionais.

Gráfico 17 – Objetivos organizacionais

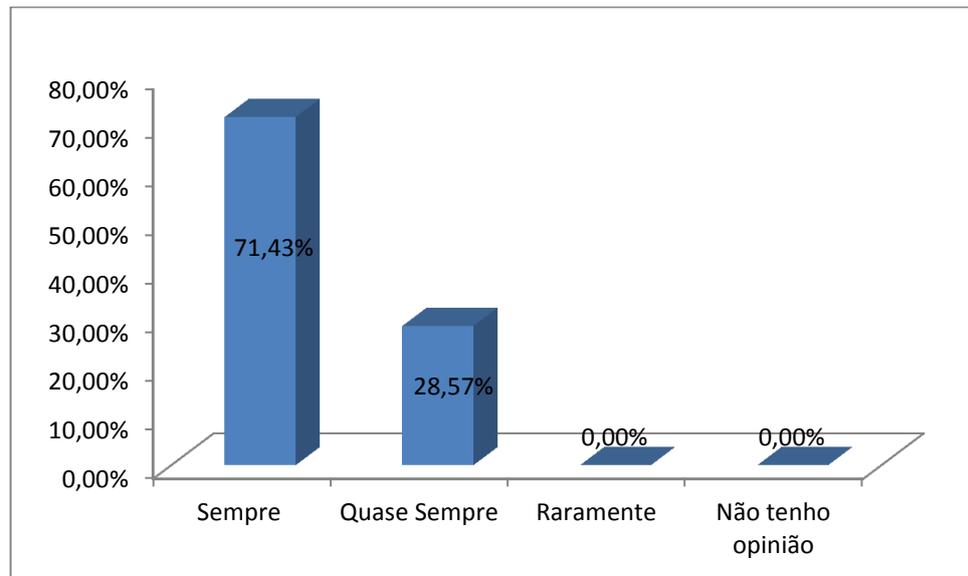


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 17, os objetivos organizacionais são bem definidas pois 71,43% dos colaboradores a conhecem.

18) **Orientação da empresa para resultados:** avalia se a empresa é percebida pelos funcionários com foco em resultados.

Gráfico 18 – Orientação da empresa para resultados

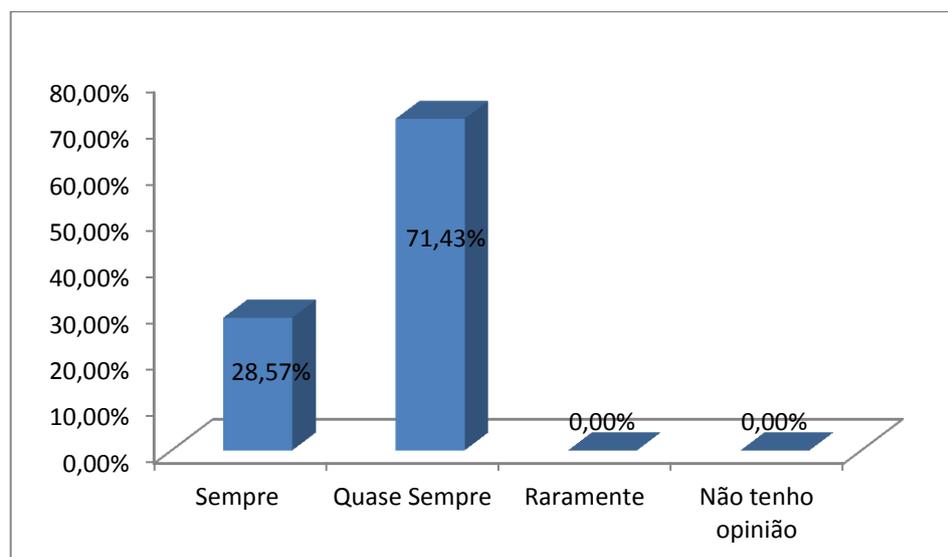


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 18 aponta que a empresa tem foco nos resultados da empresa, onde 71,43% dos colaboradores conhece.

19) **Disciplina:** avalia o grau de rigidez e justiça na disciplina interna.

Gráfico 19 – Disciplina

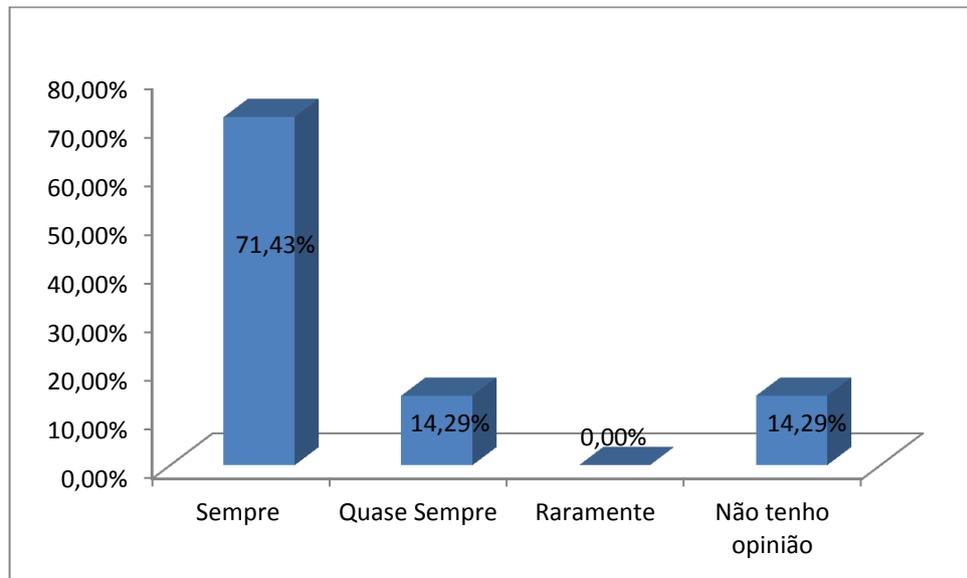


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 19, precisa-se melhorar estes conceitos e avaliar melhor os conceitos de rigidez, justiça e disciplina interna.

20) **Imagem da empresa:** na opinião dos colaboradores como a empresa é percebida no mercado (clientes, fornecedores, comunidade).

Gráfico 20 – Imagem da empresa

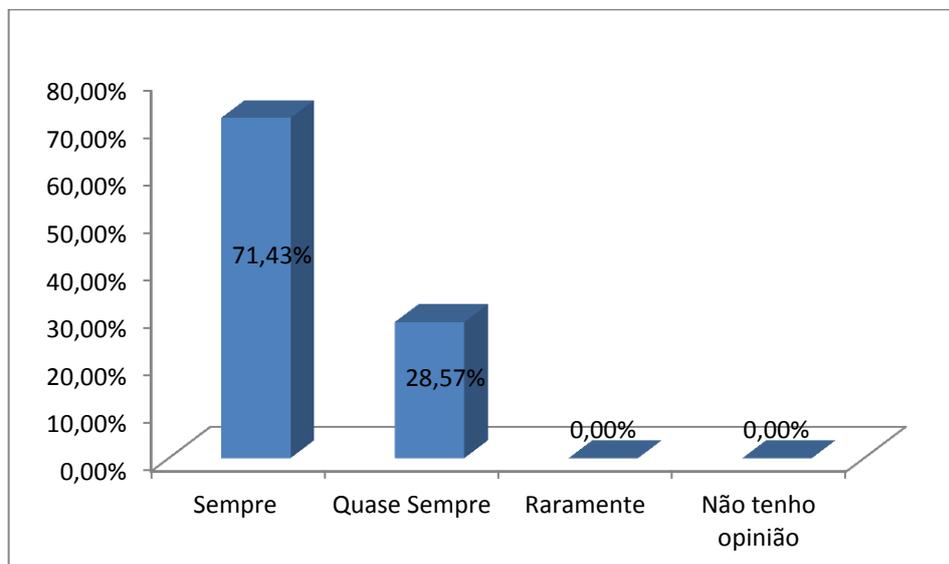


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 20 fica claro que a imagem da organização pesquisa é conhecida pela maioria dos colaboradores (71,43%).

21) **Estrutura organizacional:** adequação da estrutura para o negócio da empresa (decisão, objetivos, comunicação).

Gráfico 21 – Estrutura organizaciona

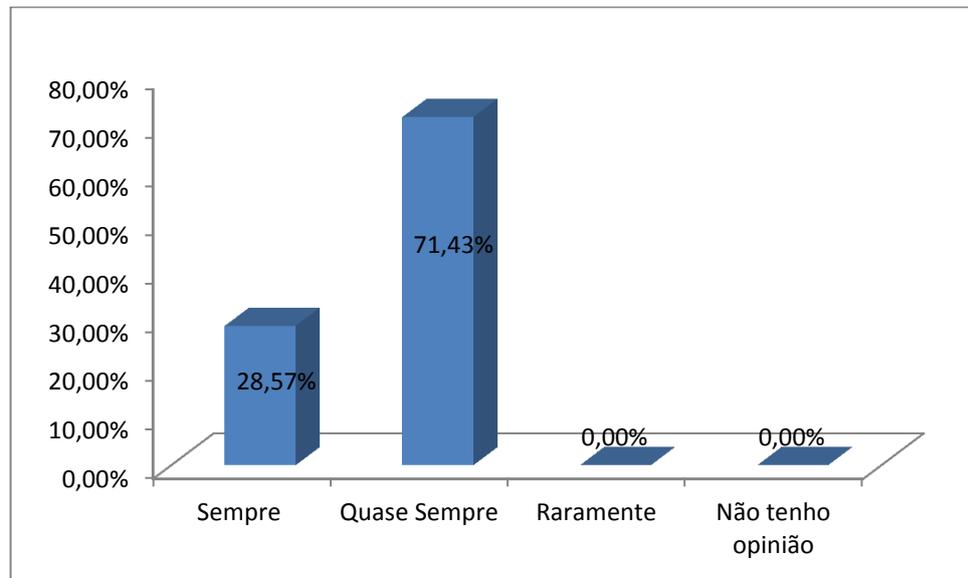


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 21 evidencia que a empresa está estruturada tendo em mais de 71% dos seus esse conhecimento.

22) **Ética e responsabilidade social:** ações éticas e responsáveis quanto aos funcionários, clientes, fornecedores, comunidade.

Gráfico 22 – Ética e responsabilidade social

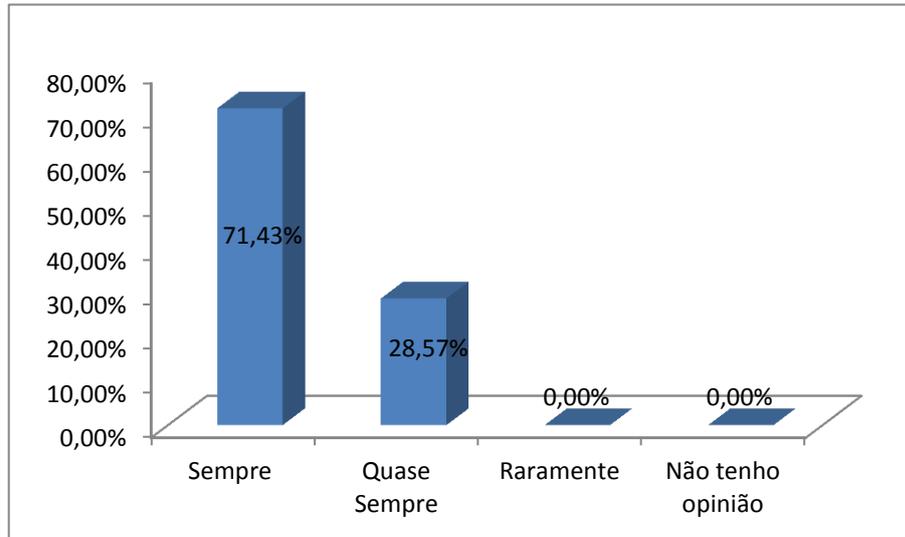


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 22 mostra que 71,43% dos colaboradores, normalmente, observando como a empresa trabalha as questões referentes à ética e responsabilidade social nos funcionários, clientes, fornecedores.

23) **Qualidade e satisfação do cliente:** refere-se à qualidade do produto e serviços e satisfação do cliente.

Gráfico 23 – Qualidade e satisfação do cliente

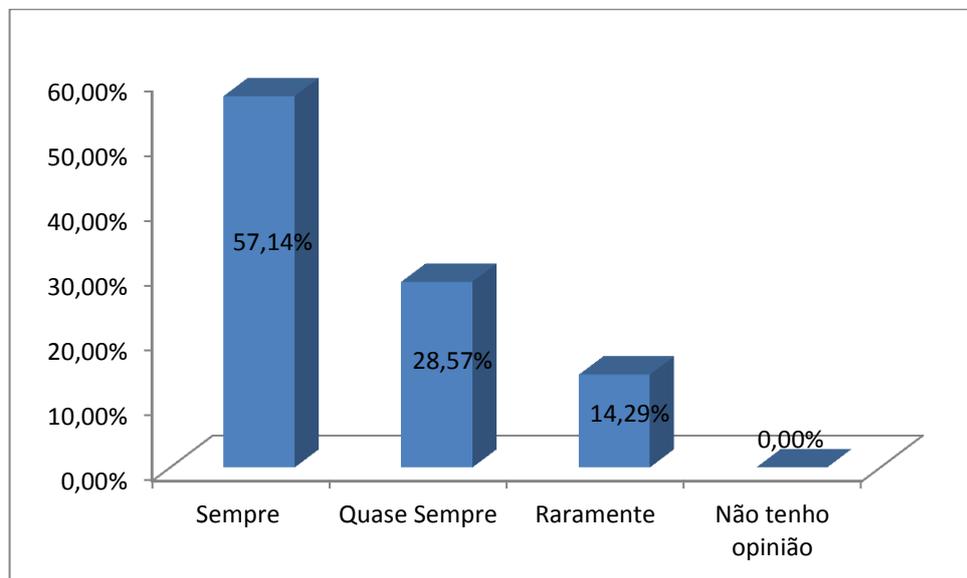


Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, no gráfico 23, como a empresa se preocupa com a qualidade e satisfação dos seus clientes, 100% dos colaboradores compreendem a necessidade desses dois aspectos.

24) **Reconhecimento:** avalia o quanto à empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento dos seus funcionários.

Gráfico 24 – Reconhecimento

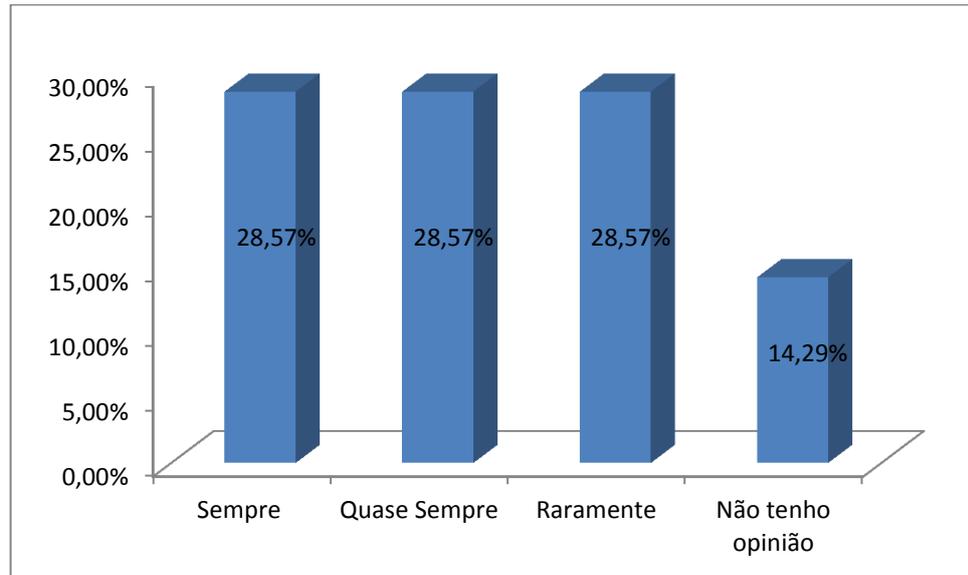


Fonte: Dados da pesquisa

Boa parte dos colaboradores, cerca de 57,14% conforme o gráfico 24, se sentem reconhecidos na empresa.

25) **Vitalidade organizacional:** refere-se ao ritmo da empresa, se anda muito devagar, se as mudanças caminham muito lentamente.

Gráfico 25 – Vitalidade organizacional

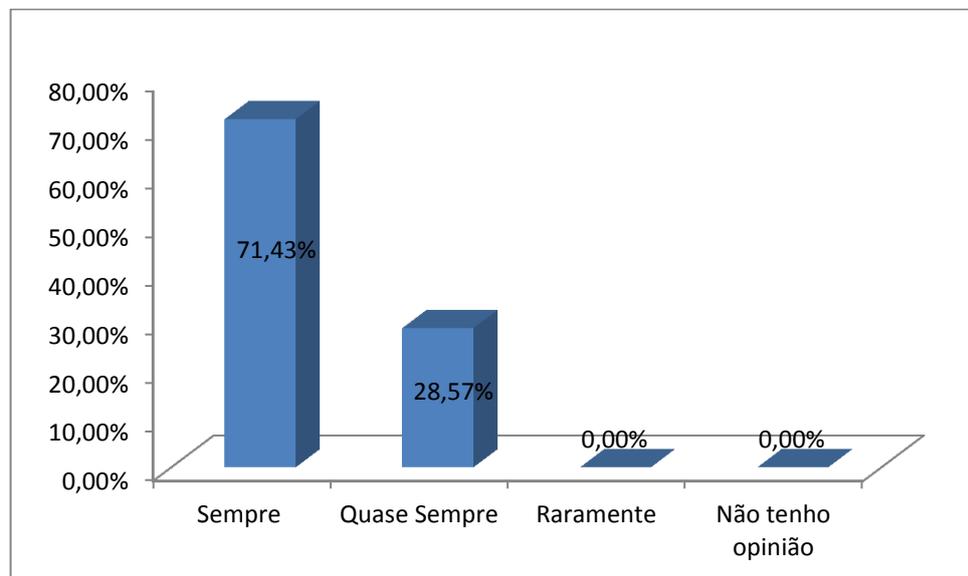


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 25 mostra um certo equilíbrio no que se diz respeito à vitalidade organizacional da empresa, alguns colaboradores (28,57%) entendem que a empresa está num ritmo lento de mudanças.

26) **Direção e estratégia:** qualidade da direção, estratégias e condução dos negócios.

Gráfico 26 – Direção e estratégia

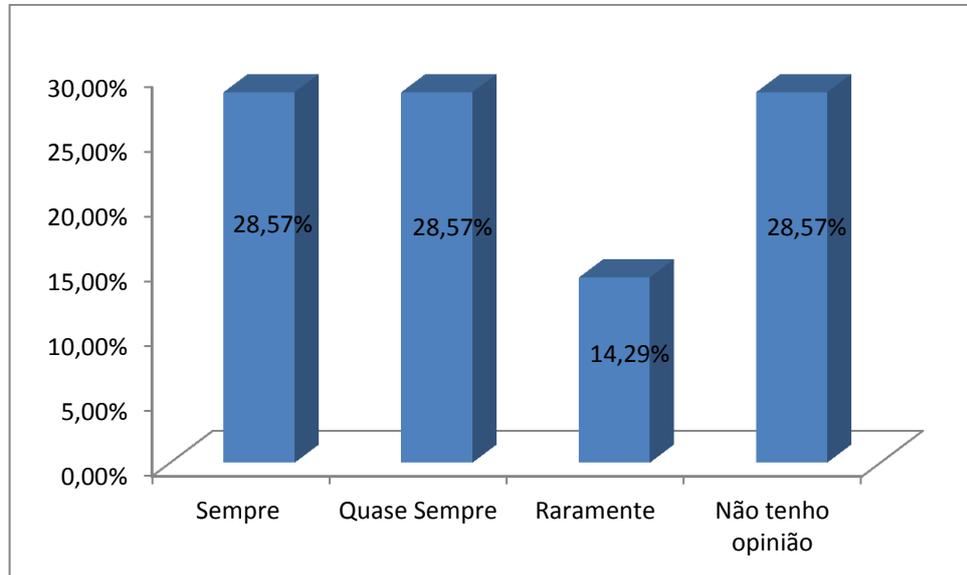


Fonte: Dados da pesquisa

Com os dados observados no gráfico 26, a empresa mostra um grande nível de direção e estratégia, 71,43% dos colaboradores conseguem observar este grande nível citado anteriormente.

27) **Valorização dos funcionários:** quanto a empresa investe em recursos humanos.

Gráfico 27 – Valorização dos funcionários

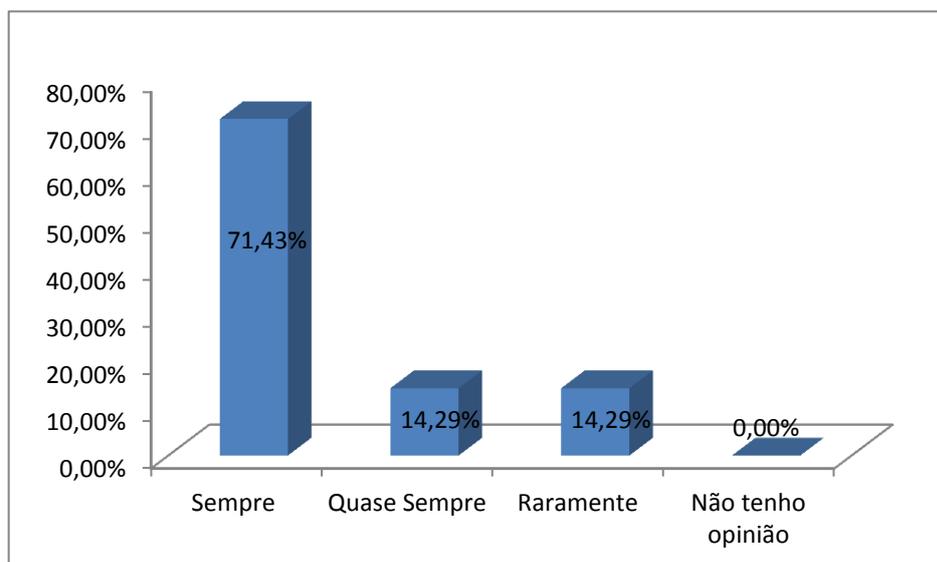


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 27 fica evidenciado um grande equilíbrio com relação à valorização dos colaboradores, alguns mostram se sentir valorizados (28,57%) e, ao mesmo tempo, outros não se sentem (14,29%).

28) **Envolvimento/ comprometimento:** se os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária.

Gráfico 28 – Envolvimento/ comprometimento

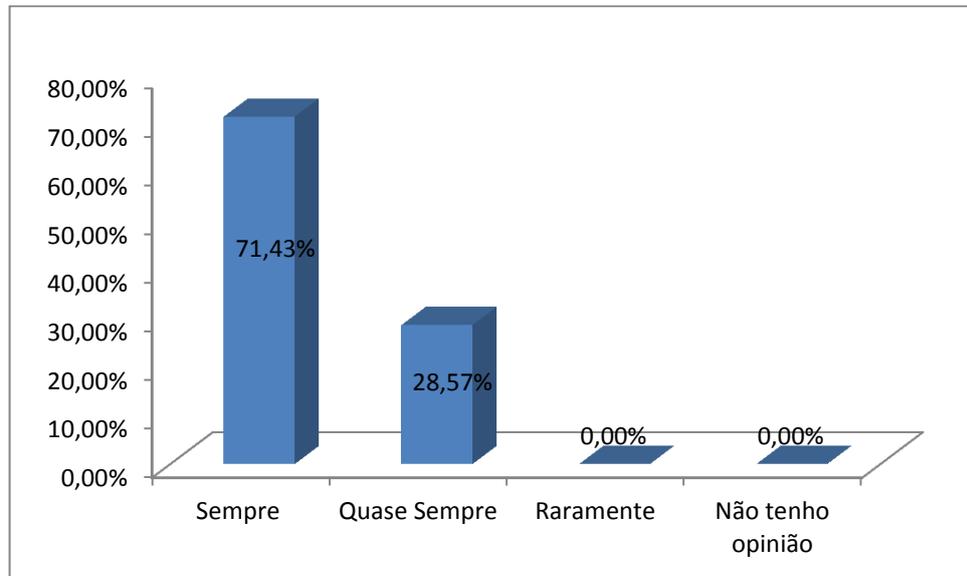


Fonte: Dados da pesquisa

Fica fácil de ver o grande envolvimento/comprometimento dos colaboradores, com mais de 71% deles se mostram envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa.

29) **Trabalho em equipe:** o quanto se estimula à formação de times para busca de soluções, problemas, para inovar.

Gráfico 29 – Trabalho em equipe

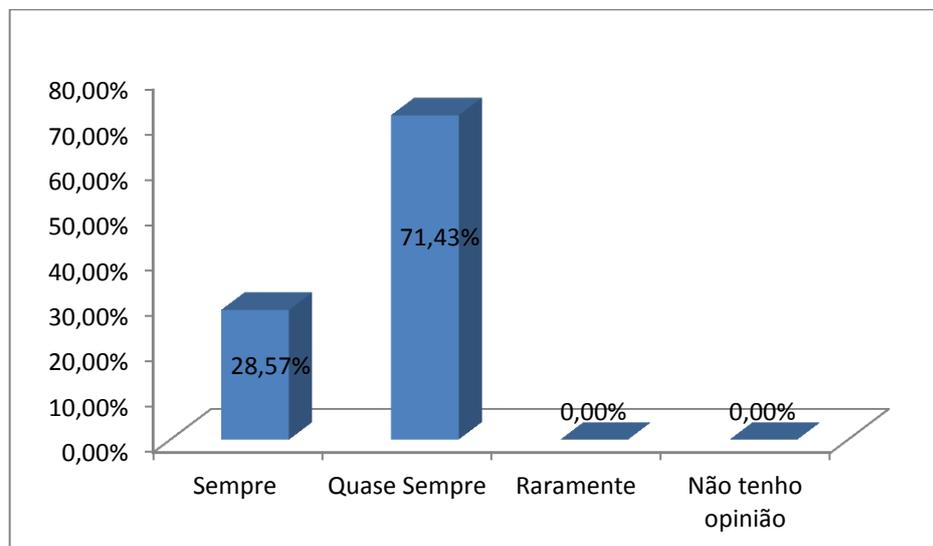


Fonte: Dados da pesquisa

Todos os colaboradores mostraram estar trabalhando em equipe na grande maioria do tempo para a solução dos problemas encontrados.

30) **Modernidade:** refere-se à inovação, tecnologia das instalações.

Gráfico 30 – Modernidade

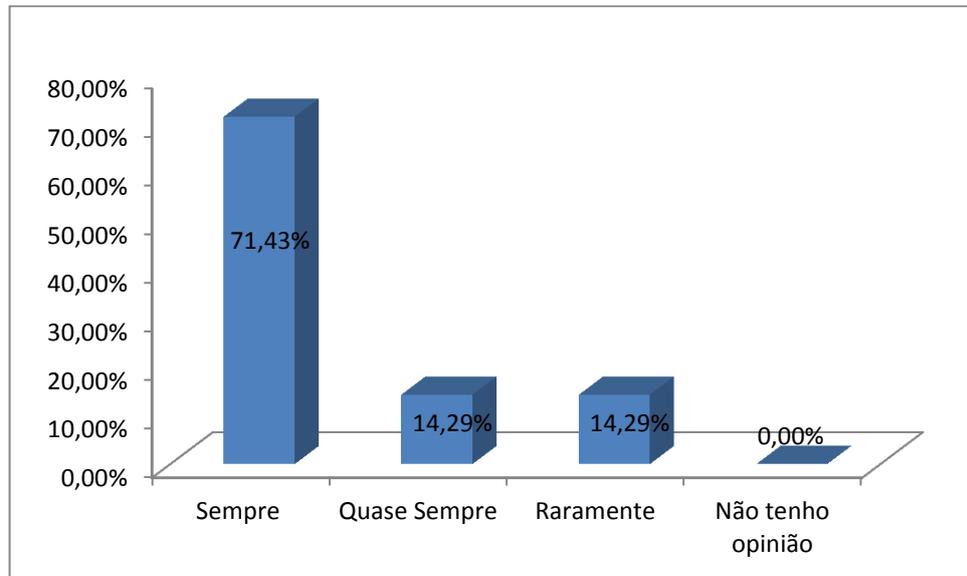


Fonte: Dados da pesquisa

Novamente se evidencia a unidade no aspecto modernidade, todos os colaboradores se mostraram, na maioria das vezes, que a empresa se preocupa com inovação e modernização das instalações, na figura 30 com 71,43%.

31) **Orientação da empresa para os clientes:** a empresa está atenta as necessidades de seus clientes.

Gráfico 31 – Orientação da empresa para os clientes

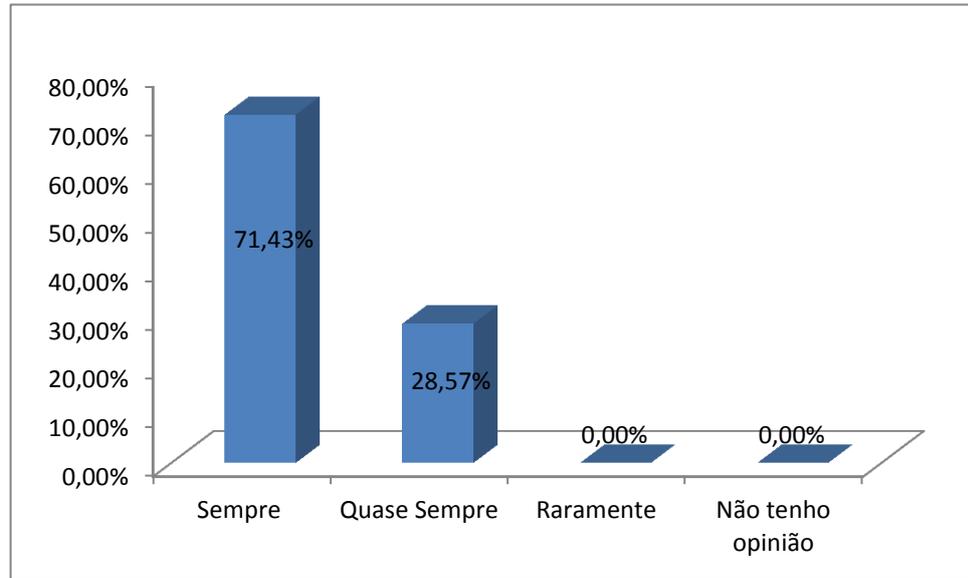


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 31 consegue observar que os colaboradores se preocupam com bem estar de seus clientes, 71.43% levam sempre em conta este aspecto tão importante para a empresa.

32) **Planejamento e Organização:** a empresa é clara na divulgação de seus objetivos, planejada e organização em suas ações.

Gráfico 32– Planejamento e Organização



Fonte: Dados da pesquisa

O planejamento e a organização da empresa é claramente divulgada aos seus colaboradores, no gráfico 32 observa-se que 100% dos colaboradores sempre ou quase sempre se mostram cientes nesses aspectos.

5 DISCUSSÃO

Na maioria das pesquisas acadêmicas na área de administração, pode-se observar o surgimento de dissertações, teses, trabalhos de conclusão de curso que são confeccionadas utilizando-se de aplicação de questionários para sua composição. Campomar (1991) relata que trata-se de uma carência bibliográfica mais prática e menos teórica.

O questionário agrega conhecimento mais profundo de um número relativamente pequeno de situações, muitas vezes limitado, enfatizando-se a descrição à compreensão e relação dos fatores de cada situação, desconsiderando os números envolvidos.

O complemento, o questionário em questão, foi aplicado em uma franquia varejista do setor de calçados no Vale do Paraíba. Foram entrevistados sete colaboradores de forma a validar e realizar um levantamento bibliográfico, dentro da linha de desenvolvimento do trabalho de conclusão do curso de administração de empresa.

Procurou-se identificar a percepção dos colaboradores da organização em questão acerca da existência da cultura e clima organizacional. Assim, Gomes (2002) diz que, ambas contribuem para a gestão de conflitos, tomada de decisões, elaboração de estratégias e metas a serem alcançadas.

Reconhecer como os colaboradores sentem-se tem relação com a cultura conforme os diagnósticos obtidos.

A pesquisa do clima organizacional de uma empresa é uma ferramenta utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. A direção das empresas determina um padrão que deve ser utilizado para medir esse clima organizacional que entre outros pontos estão aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros. (Luz, 2012, p.109)

Pode-se concluir diante de todos os fatos que independente do tamanho, classificação da organização a cultura organizacional e o clima organizacional existem. A existência de um ou outro é inter-dependente.

Corrêa enfatiza que:

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo [...] Portanto o clima organizacional influencia e é influenciado pelo

comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho[....] O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes [....] Pode ser modificado e influenciado pelo gestor, através da correta aplicação de pesquisa de clima organizacional, e outras ferramentas de gestão não abordadas neste trabalho.

Assim, a partir da análise dos resultados das questões, observa-se que a cultura organizacional e o clima organizacional como já trabalhado na parte textual, unem a organização desta forma tornando-a uma estratégia empresarial para busca e manutenção da competitividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional pode ser compreendida como padrões de pensamentos, que centram-se em valores que orientam as atitudes. Dentre as suas funções observa-se a capacidade de fornecer aos integrantes uma identidade cultural, a capacidade de facilitar os compromissos coletivos, promover a estabilidade organizacional e formar comportamento ao ajudar os integrantes fornecendo sentido a seus ambiente.

Quando a empresa desenvolve valores proativos, assume e proclama tais valores, consegue a adesão dos colaboradores e desenvolve vantagens competitivas fundamentais para a sobrevivência da organização no mercado.

Podem-se identificar como a base dos valores proativos conceitos éticos, discurso direto e comprovado na prática, feedback e orientações claros para a equipe, distribuição da responsabilidade e clareza na cobrança dos objetivos. Entretanto, ainda que haja simplicidade no conceito de cultura organizacional, a prática de sua utilização como instrumento estratégico não se mostra tão simples. Muitas organizações, talvez a maioria delas, possuem bons valores, mas não os verifica na prática, assim, tais conceitos não impactam na realidade e não contribuem para crescimento e desenvolvimento organizacional, além da discordância entre prática e discurso impactarem no ambiente da empresa, causando principalmente problemas de relacionamento dos funcionários, impactando negativamente no clima organizacional.

O clima organizacional não é cultura. Refere-se à atmosfera dos relacionamentos entre os integrantes da equipe. Traduz a forma como os colaboradores vêem a prática da cultura na organização. Observa-se aí um momento de cruzamento dos dois conceitos, pois, quando há problemas na prática cultural, o clima organizacional torna-se ruim. E da mesma forma, quando há problemas no clima organizacional, observa-se haver falhas na cultura da empresa.

Compreende-se dessa forma que a cultura organizacional impacta nos resultados da empresa sob duas formas, proativamente, quando estabelece e pratica valores positivos que facilitam a atuação dos colaboradores e a realização das metas; e, negativamente, quando o discurso difere-se da prática, dando espaço para que o clima organizacional fique ruim.

Para criar uma cultura forte a base é simples, basta que a empresa pratique aquilo que dispõe como teoria, ou seja, exposto na estratégia que ela propõe adotar para manter-se competitiva. Assim, verifica-se fundamental que a empresa tenha clareza nos objetivos, na forma de executar as atividades, nos valores e crenças praticados frente àqueles que se

mostram facilitadores do sucesso, enfim, discurso e prática precisam estar alinhados. Para tornar tais valores práticas cotidianas, entretanto, requer-se que desenvolva um clima organizacional positivo. Nesse ponto, mostra-se necessário não confundir camaradagem entre os colaboradores com os pontos que realmente devem ser considerados, como conformidade, responsabilidade (individual e coletiva), cumprimento dos padrões, justiça nas recompensas, clareza organizacional, relacionamentos éticos, cooperação e apoio, e liderança.

Observou-se que a competitividade aliada a estratégia orgnaizacional é o elo central da realidade cultural de uma organização, pois, ele fará a ponte entre os valores apregados pela empresa e sua prática por parte dos colaboradores. Caso o a cultura organizacional falhe nesse sentido, a empresa enfrentará problemas no clima organizacional e, uma cultura, que não aquela planejada, poder-se-á instalar-se, prejudicando os resultados organizacionais, especialmente no que refere-se a exposição da cultura organizacional, gestão do clima organizacional e eleboração um plano estratégico e tarefas visando a competitividade da organização.

6.1 Sugestões de Trabalhos Futuros

O campo de gestão de pessoas é extremamente amplo e seu estudo não se esgota devido a mutação das influências que as empresas, como organismos abertos, recebem do meio na qual estão inseridas. Nesse sentido, sugere-se como possíveis continuações para o presente estudo:

- A compreensão da cultura do trabalhador brasileiro;
- O impacto das culturas estrangeiras dentro do mercado de trabalho brasileiro;
- A liderança na fomentação da cultura organizacional;
- Traços culturais dentro das organizações nacionais, entre outros.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, L.A. de S; YONEMOTO, H. W. **A relação entre a cultura e o clima organizacional e a estratégia e competitividade das organizações.** Disponível em www.scielo.br em 30/10/2013.
- BARBOSA, H. N. L. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração.** São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, 1996.
- BARROS NETO, P. J. **Administração de organizações complexas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- BEZERRA, S. A. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ.** Picos: UFPI, 2011.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** São Paulo: Revista USP, 2006.
- CARDOSO, P. A. L. M. **Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise.** Brasília: Revista Bras. Enferm., 2008.
- CASTIGLIA, F. Z. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações.** Disponível em www.scielo.br em 08/08/2013.
- CHIAVENATTO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COTTRELL, D. **Faça as escolhas certas e corrija com rapidez as erradas.** Rio de Janeiro: Sextante, 2010.
- DIAS, R. **Cultura organizacional.** Campinas: Editora Alínea, 2003.
- GASPARETTO, E. L. **Consultoria interna e externa: ênfase em recursos humanos.** São Paulo: Phorte, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, P. B. E. **Cultura organizacional um estudo de caso.** Disponível em www.scielo.org. em 21/08/2013.
- GRAÇA, H. **Clima organizacional uma abordagem vivencial.** Brasília: Funadesp, 1999.
- INAZAWA, F. K. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento.** Belo Horizonte: Perspectivas em Ciência da Informação (UFMG), 2009.
- LACOMBE, M. J. F. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, P. **Cultura organizacional, estresse ocupacional e queixas de sono: um estudo com funcionários do Instituto de Pesquisas do Vale do Paraíba**. São José dos Campos: INPE, 2009.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MEIRELLES, S. F. **Análise do fator cultural como variável na percepção da prestação de serviços na Disney Word**. Santa Catarina: USSC, 2011.

MORGAN, G. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.

PASCHINI, S. **Estratégia - alinhando a cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2006.

PIRES, S. C. J.; MACÊDO, B. K. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: RAP, 2006.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 2011.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROCHA, F. M. A.; SILVA, P. F. **Cultura organizacional em instituições de ensino superior: uma visão discente**. Disponível em www.scielo.org. Acesso em 01/07/2013.

SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, C. L. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso na indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Curitiba: FAE, 2001.

SROUR, H. R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAVARES, P. F. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 1996.

WIND, Y. **Provocar mudanças: como as melhores empresas estão se preparando para o século XX**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. **Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências**. São Carlos: Gestão de Produção, 2013.

ANEXO A

Questionário:

1. **O trabalho realizado pelo funcionário:** adaptação, volume de trabalho, horário, distribuição de tarefas, equilíbrio entre vida pessoa e trabalho, relevância do trabalho, desafios, etc.
 sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
2. **Salário:** compatibilidade, clareza de critérios utilizados, equilíbrio entre salários e cargos, possibilidades de aumentos salariais, possibilidade de viver dignamente, etc.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
3. **Benefícios:** entendem-se as necessidades, expectativas, qualidade dos serviços, etc.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
4. **Integração entre os departamentos da empresa:** grau de relacionamento, cooperação, conflitos, etc.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
5. **Supervisão/ liderança/estilo gerencial:** satisfação, qualidade, capacidade técnica e humana, tratamento, etc.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
6. **Comunicação:** divulgação dos fatos relevantes, satisfação com canais de comunicação.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
7. **Treinamento/ desenvolvimento/carreira:** oportunidades de se qualificar, atualizar e desenvolver.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
8. **Possibilidade de progresso profissional:** questões ligadas à promoção, crescimento, carreira, aproveitando as potencialidades de cada colaborador.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
9. **Relacionamento Interpessoal:** qualidade dessas relações, funcionários, chefias, empresas e a presença ou não de conflitos.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
10. **Estabilidade de emprego:** segurança que sentem no emprego e o uso de ferramenta como o feedback para saber como estão indo no trabalho.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
11. **Processo decisório:** se a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada nas suas decisões.
 a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
12. **Condições físicas de trabalho:** conforto e adequação das instalações físicas e recursos para realizar o trabalho.

- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
13. **Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** não só se a empresa cumpre as regras trabalhistas como a importância que o sindicato tem como órgão representante dos trabalhadores.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
14. **Participação:** ativa dos funcionários no cotidiano da empresa, estabelecimento e objetivos, na gestão e no ganho financeiro com a participação nos lucros e resultados.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
15. **Pagamento dos salários:** conhecimento de todos os descontos efetuados no seu pagamento
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
16. **Segurança no trabalho:** ações da empresa em segurança no controle de acidentes e doenças ocupacionais.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
17. **Objetivos organizacionais:** clareza, transparência na comunicação dos objetivos organizacionais.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
18. **Orientação da empresa para resultados:** avalia se a empresa é percebida pelos funcionários com foco em resultados.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
19. **Disciplina:** avalia o grau de rigidez e justiça na disciplina interna.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
20. **Imagem da empresa:** na opinião dos colaboradores como a empresa é percebida no mercado (clientes, fornecedores, comunidade)
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
21. **Estrutura organizacional:** adequação da estrutura para o negócio da empresa. (decisão, objetivos, comunicação)
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
22. **Ética e responsabilidade social:** ações éticas e responsáveis quanto aos funcionários, clientes, fornecedores, comunidade.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
23. **Qualidade e satisfação do cliente:** refere-se à qualidade do produto e serviços e satisfação do cliente.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião
24. **Reconhecimento:** avalia o quanto à empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento dos seus funcionários.
- a. sempre quase sempre raramente Não tenho opinião

25. **Vitalidade organizacional:** refere-se ao ritmo da empresa, se anda muito devagar, se as mudanças caminham muito lentamente.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
26. **Direção e estratégia:** qualidade da direção, estratégias e condução dos negócios.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
27. **Valorização dos funcionários:** quanto a empresa investe em recursos humanos.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
28. **Envolvimento/ comprometimento:** se os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
29. **Trabalho em equipe:** o quanto se estimula à formação de times para busca de soluções, problemas, para inovar.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
30. **Modernidade:** refere-se à inovação, tecnologia instalações.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
31. **Orientação da empresa para os clientes:** a empresa está atenta as necessidades de seus clientes.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião
32. **Planejamento e Organização:** a empresa é clara na divulgação de seus objetivos, planejada e organização em suas ações.
a. () sempre () quase sempre () raramente () Não tenho opinião



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Débora Érika P. Dias

Érika Izumi Sawamura

Jeniffer Soraia Leite Santos

**Cultura e Clima Organizacionais aliados à competitividade e
estratégia empresarial.**

Pindamonhangaba

2013

Dias, Débora Érika Pinto; Sawamura, Érika Izumi; Santos, Jeniffer Soraia Leite

Cultura e Clima Organizacional como aliadas à competitividade e estratégia empresarial./ Débora Érika Pinto Dias; Érika Izumi Sawamura; Jeniffer Soraia Leite Santos / Pindamonhangaba – SP: FAPI, Faculdade de Pindamonhangaba, 2013.

68 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas).

FAPI-SP

Orientador: Prof. Esp. Rodolfo A. Bueno de Aquino

Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Valores e crenças.

1. Cultura Organizacional. 2.Clima Organizacional. 3.Valores e Crenças. Domínio. I. Cultura e Clima Organizacionais aliados à competitividade e estratégia empresarial. II. Débora Érika Pinto Dias; Érika Izumi Sawamura; Jeniffer Soraia Leite Santos.