

Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas

Juliana Sevilha G de Oliveira (UNIP/Anhangüera) - jsgo74@superig.com.br

Mauro Luiz Costa Campello (UNICSUL/MC Serviços e Treinamento) - mcampello@yahoo.com

Resumo

Levando-se em conta atualmente os novos conceitos de administração e de gestão participativa, pode-se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as organizações busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais. O gerenciamento de um clima organizacional que atenda às necessidades dos colaboradores de uma organização torna-se mais eficiente direcionando o comportamento motivado para a busca dos objetivos da organização. O clima de uma organização é considerado favorável quando melhora o moral interno satisfazendo as necessidades pessoais dos seus colaboradores e proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho. Uma organização que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores no trabalho deve manter uma atitude proativa para medir e trabalhar o nível de satisfação interno, através de mecanismos regulares e precisos. O desconhecimento do clima organizacional real pode comprometer os esforços da organização para melhorar o seu desempenho.

Palavras chave: organização, clima organizacional, cultura organizacional, desempenho.

1. Introdução

Na evolução da teoria administrativa é possível que, a partir de determinado estágio, as organizações podem ser comparadas a organismos vivos, flexíveis e susceptíveis à variáveis internas e externas (DE GEUS, 1998). Considerando esse aspecto, a análise do clima organizacional torna-se indispensável para gerir esses ambientes.

A palavra clima origina-se do grego *klima* e 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.

Em ambientes de mudanças constantes, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar seus esforços na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, ou seja, o colaborador, pois sua satisfação trará, como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

A cultura organizacional é outro aspecto a ser analisado. É necessário avaliar se a cultura é favorável à introdução de novos conceitos e se os colaboradores têm condições de compreender e acompanhar as mudanças organizacionais.

De acordo com Santos et al (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Quanto maior for a interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados

nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização (Campello & Oliveira, 2004).

O homem é muito mais do que um composto mecânico. Muitas vezes referido como um fator de produção, ele possui muitos outros atributos, os quais afetam significativamente seu desempenho. Ele tem variações diversas em relação ao seu estado psicológico devido às mudanças que ocorrem no seu cotidiano, podendo dessa forma interferir no seu local de trabalho. Em algumas situações, as pessoas podem estar emocionalmente confusas por suas relações pessoais. Nesses aspectos, o comprometimento com a qualidade de seus serviços poderá ser afetado.

Por outro prisma, pode-se observar que as pessoas emocionalmente equilibradas elevam seu grau de profissionalismo e eficiência no trabalho, podendo estar sempre melhorando a qualidade das relações entre os membros de uma organização. É preciso identificar quais os fatores que afetam a atitude ou os sentimentos do homem em relação ao seu trabalho e os impactos na produtividade e competitividade das organizações.

2. Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), *“o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”*

Clima organizacional pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores

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

Clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos.

Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos.

O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

Pode-se também definir clima organizacional como um conjunto de valores, ou seja, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, culturas, crenças. Essas diferenças culturais devem ser reconhecidas como importante nas organizações, pois mostra a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração

3. Avaliação do clima organizacional

A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (Campello & Oliveira, 2004). Daí a preocupação das empresas em avaliar o clima organizacional.

Os profissionais de recursos humanos juntamente com os líderes da organização devem sempre analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Baseado nessas informações pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo.

Avaliar o clima organizacional não compete apenas aos profissionais de recursos humanos, mas sim a todas as pessoas engajadas no processo. Pode-se fazer essa constatação, pois pessoas que estão diretamente ligadas às áreas ou setores a serem avaliados podem analisar com uma margem mais segura como é e como pode ser melhorado o desempenho dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da organização.

Muitas empresas fazem pesquisa de clima interno com o objetivo de levantar e atuar nos aspectos mais significativos identificados na pesquisa, como, por exemplo, o Banco Real (2003), onde são definidas quatro frentes de ação para análise, a seguir descritas:

3.1- Desempenho e avaliação: critérios claros de avaliação dos funcionários;

3.2- Desenvolvimento de pessoas: recrutamento interno, treinamento mais alinhado às metas;

3.3- Integração: forma de maior integração entre as pessoas, áreas, unidades, com o propósito de maior entrosamento e fortalecimento do banco como um todo;

3.4- Processo decisório: tornar o processo decisório mais ágil, deixando-o menos burocrático em alguns momentos, facilitando decisões e realização de negócios.

Estes itens mostram como um bom clima de trabalho influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

4. Clima organizacional, motivação e comprometimento

De acordo com Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos distintos: peçoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade.

Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade.

É importante, para todo o esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

Motivação, segundo Ferreira (1999, p. 1371), é o “*conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo*”. Logo, o comportamento organizacional deve prover condições para criar produtividade nas organizações, fazer com que os fatores que atuam sobre a motivação dos colaboradores estejam presentes.

Mattar & Ferraz (2004) citam que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus colaboradores. Colaboradores comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. Porém os autores comentam que nem sempre é fácil conseguir esse comprometimento por parte dos colaboradores. O mercado atualmente exige das empresas uma alta competitividade, e as mesmas desejariam o comprometimento de seus colaboradores para atingirem essa maior produtividade, com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento sustentável.

Na era da informação, o maior patrimônio de uma empresa é o seu contingente intelectual, ou seja, as pessoas, e o grande diferencial está na capacidade que ela tem de atrair, motivar e manter este patrimônio para obter melhores resultados (MATTAR & FERRAZ, 2004). Entretanto, considerando que as pessoas tem necessidades específicas de auto-realização profissional e pessoal, essa tarefa torna-se cada vez mais difícil.

A necessidade de incentivar e manter o comprometimento das pessoas levou as empresas a desenvolver pesquisas sobre perfil dos colaboradores, forma de gestão, liderança, motivação entre outras, analisando que ações devem ser feitas implantadas para obtenção de maiores resultados, conforme Mattar & Ferraz (2004).

5. O papel do gestor no clima organizacional.

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

A primeira etapa, após se conhecer a percepção das pessoas, é a elaboração de uma pesquisa para se saber onde e em quais aspectos pode-se melhorar. A partir de então, criam-se ações em busca de um ambiente melhor e com mais qualidade, o que naturalmente levará a melhores resultados.

Realizar uma pesquisa de clima organizacional é trabalhoso, além de demandar alguns cuidados fundamentais para o sucesso, como metodologia de pesquisa, confidencialidade de informações, etc. Na opinião de Leal (2001), alguns fatores que costumam impactar de forma positiva ou negativa são: estrutura, remuneração, imagem da empresa, estilo gerencial, clareza de objetivos e saúde financeira da empresa.

A área de recursos humanos costuma conduzir essas pesquisas e, em geral, elas são validadas e "apadrinhadas" pelo principal executivo, que tem nos resultados uma ferramenta de diagnóstico e de marketing para o planejamento da empresa.

Os resultados de uma pesquisa de clima podem ser colocados no mercado como uma forte ferramenta para atrair profissionais, como mostram, por exemplo, algumas publicações especializadas no setor.

Se a empresa não tem uma filosofia para tratar o clima de forma corporativa e coordenada, o gestor pode fazê-lo em seu grupo, prestando atenção às reações das pessoas, "medindo a temperatura" e analisando constantemente os fatores de impacto do negócio com seu próprio estilo de gestão. Dentro de uma empresa que não cuida institucionalmente de seu ambiente interno, uma área que atue com esses aspectos, terá certamente índices mais altos de satisfação, menor rotatividade e obtendo melhores resultados. Mas isso pode não ser suficiente para mudar toda a empresa.

Leal (2001) afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. O gestor também pode fazer de sua área um ambiente melhor ou pior para se trabalhar, se comparado com outras áreas da empresa. Para isso, outro conjunto de fatores que deve estar sempre em pauta e sendo bem administrado inclui: desenvolvimento da equipe, construção e divulgação dos objetivos da área, qualidade e rapidez de decisões, integração e comunicação, autonomia e suporte para a realização das atividades, administração dos conflitos, informações sobre a empresa, perspectiva de crescimento profissional e imagem da sua área para outras da empresa.

Para Chiavenato (1994), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

A outra fase para a manutenção do clima organizacional é um trabalho mais localizado e focado, em que o gestor compõe um plano em conjunto com seus profissionais, cumprido-o com o envolvimento e a participação de todos. A gestão de clima, em síntese, é uma gerência dos fatores ambientais, de relacionamento e resultados, em que devem ser cuidados os aspectos de comunicação e valores para que a área e a empresa tenham visibilidade, atratividade e um grande poder de retenção. A manutenção e a atração de bons profissionais e de talentos potenciais é um dos grandes prêmios das empresas que cuidam e se atêm às questões ambientais do trabalho.

6. Cultura Organizacional

Toda organização, por mais simples que seja, possui uma cultura própria, onde manifesta em muitas variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos.

O contrário ocorre quando alguns tipos de cultura prejudicam o desempenho da organização, que num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, aberto às mudanças internas e externas, fornece suporte para as organizações terem determinações estratégicas.

Sem a definição de valores, conscientização de crenças e princípios, as organizações se tornam frágeis à resoluções de problemas. É necessário, portanto, a participação e comprometimento das pessoas para se obter uma cultura transparente e aberta.

Chiavenato (1994, p.52) afirma que:

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

As diferentes culturas existentes nas organizações contribuem para as diversas alterações que possam sofrer o clima organizacional.

Uma mudança ao nível da cultura tem maior complexidade porque são enraizadas expressões próprias da organização e das pessoas das quais fazem parte este contexto, ocorrendo resistência na aceitação de crenças comuns.

Wilkins & Patterson apud Freitas (1991, p.9) apresentam outro conceito de cultura organizacional: *“são conclusões que um grupo de pessoas têm a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos”*.

Outra definição muito clara é apresentada por Schein apud Freitas (1991, p.7) que afirma:

“a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Do ponto de vista de Schein apud Fleury et al (1989), se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades.

Ele atribui, no entanto, a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Ao discutir técnicas possíveis de investigação dos fenômenos culturais de uma organização, Schein confere grande relevância às entrevistas com estes membros fundadores, elementos-chave da organização.

7. Identificação da cultura organizacional

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por este motivo, o

processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo essencial à organização.

7.1. Normas

São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente, como por exemplo: manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

7.2. Valores

O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores dela. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Refletem esses valores a sociedade onde se insere a organização.

7.3. Recompensa

Segundo um postulado das ciências do comportamento, "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, que os gerentes identifiquem e laureiem os empregados de excepcional rendimento servindo de estímulo aos que são menos dedicados.

7.4. Poder

Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona sob o ponto de vista do comportamento humano.

Para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos. O padrão específico que assumem estes pressupostos é denominado paradigma. Ao investigar estes pressupostos básicos, o pesquisador, segundo Fleury et al (1989), deve se perguntar sobre:

- 1) A relação com a natureza: a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?
- 2) A natureza da realidade é de verdade: as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a "verdade" da organização é revelada ou descoberta?
- 3) A natureza humana: a natureza humana é boa, má ou neutra?
- 4) A natureza da atividade humana: o que é considerado "certo" para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana: ser ativo, passivo, se auto desenvolver?

5) A natureza das relações humanas: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?

Estas dimensões se configuram como categorias teóricas, derivadas do modelo técnico desenvolvido pelo autor. Em termos metodológicos, Schein apud Fleury et al (1989) propõe outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- a) Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- b) Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma “biografia organizacional” cuidadosa, a partir de documentos ou entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, por que foi feito; e, finalmente, para inferir os pressupostos subjacentes à organização seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisão;
- c) Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados;
- d) Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural;

O trabalho de Deal & Kennedy apud Freitas (1991) sugere dois tipos de análise. A primeira envolve aspectos que podem ser vistos de fora que consistem em:

- a) Estudar o ambiente físico, que embora irrelevante do ponto de vista da condução dos negócios, comunica o orgulho que as organizações têm de si próprias. Como exemplo, o Citicorp Center, localizado em uma área de Manhattan não freqüentada por bancos, e que emitia a mensagem: “Nós somos importantes e somos diferentes”;
- b) Ler o que a companhia fala de sua própria cultura: os relatórios, entrevistas e reportagens fornecem bons indícios a respeito de como a organização se vê. Outros indicadores são as repetições sobre seus valores e crenças, frases em particular, consistência nas diversas opiniões de seus membros, etc;
- c) Testar como a companhia cumprimenta os estranhos à organização: formal ou informalmente, relaxado ou ocupado, elegante ou não descritível. A conversa com as recepcionistas é uma boa oportunidade de se testar/conhecer respostas ensaiadas, a partir das quais se pode ter diversas indicações sobre o estilo cultural dominante;
- d) Entrevistar as pessoas da companhia sobre a história, como foi seu começo, por que a companhia é bem-sucedida, como explicar o seu crescimento, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, como é um dia médio de trabalho, como as coisas são feitas etc;
- e) Observar como as pessoas usam o seu tempo e comparar o que dizem e o que fazem.

O segundo aspecto sugerido é relacionado com as questões internas, tais como:

- a) entender o sistema de progressão de carreiras: o que faz um empregado ser promovido; como o sistema de recompensas avalia qualificações, performances, tempo de serviço, lealdade, entre outros;

- b) quanto tempo as pessoas ficam em determinado cargo, particularmente na administração média;
- c) atentar para o conteúdo dos discursos e memorandos;
- d) particular atenção deve ser dada às anedotas e estórias que circulam através da rede cultural.

Alguns sintomas de males culturais podem estar presentes em: foco em questões internas, foco no curto prazo, baixo moral do grupo, explosões emocionais, fragmentação e inconsistência (diferentes padrões de vestimenta, discursos, diferentes ambientes físicos, diferentes hábitos de trabalho e rituais).

Ainda, Shrivastava apud Freitas (1991), descreve a cultura através de seus produtos, sugerindo a análise de quatro categorias como um bom indicador de uma cultura. São elas:

- 1) mitos e sagas;
- 2) sistema de linguagem e metáforas;
- 3) simbolismo, cerimônias e rituais;
- 4) sistema de valores e normas de comportamento.

Os mitos e sagas refletem as interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização. Contêm o conhecimento do passado, descrito de maneira estilizada; eles expressam relacionamentos entre as variáveis ambientais/organizacionais e as personalidades, mostrando como as performances e as decisões são ligadas. Também são descritos os heróis e os vilões, os campos de batalha (reuniões anuais, comitês departamentais), nos quais as guerras são travadas e as questões são resolvidas.

A cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. As características do sistema de linguagem variam de organização para organização, deslocando a ênfase no subjetivo, qualitativo, personalizado e vocabulário não padronizado para o técnico, objetivo, científico, padronizado. As metáforas fornecem uma interpretação intuitiva dos eventos sociais na organização, ligando-os a diferentes aspectos da realidade social mais ampla.

Algumas organizações se valem de um linguajar semelhante ao usado nas estratégias de guerra como: luta nas batalhas competitivas, capturando fatias de mercado, recrutando e treinando, estratégias e táticas de ganhos de lucros etc. Outras organizações usam metáforas relacionadas com organismo: componentes do sistema de manutenção do relacionamento com ambiente, crescimento e evolução da organização.

Os símbolos, as cerimônias e rituais são usados para expressar a especial significância e sentido de idéias específicas, eventos ou indivíduos. Símbolos como os logotipos organizacionais, os hinos e as bandeiras significam comprometimentos fundamentais e eternos da organização e auxiliam a comunicar esses comprometimentos aos membros da organização, bem como ao público em geral. Cerimônias especiais, como distribuição de prêmios e honrarias, jantares, reuniões anuais podem simbolicamente exprimir valores e as prioridades organizacionais.

Os sistemas de valores refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais. Eles influenciam as escolhas de objetivos e estratégias, afetam as normas que regulam o comportamento social

Pode-se entender, portanto, que o clima de uma organização pode ser influenciado e modificado devido às diferenças culturais e pela comunicação existente por parte dos colaboradores e da própria empresa.

8. Considerações finais

Diferentemente do clima meteorológico - que não se pode mudar - o clima organizacional depende apenas da colaboração das pessoas e, com a colaboração de todos e uma atuação constante dos gestores nesse sentido, toda a organização - acionistas e funcionários - pode ficar cada vez melhor, inclusive com melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos.

Os gestores são elementos de mudança, fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo competitividade. Com base no fato de que, segundo Ferreira (2004), o sucesso da implantação das mudanças está assim distribuído: 5% são relativos a hardware, 15% são relativos a software e 80% são dependentes das pessoas, um bom clima organizacional atua diretamente sobre as pessoas e contribui para a mudança das empresas modernas na condução de seus negócios.

Um plano de atuação na gestão do clima organizacional que leve em consideração critérios baseados nos colaboradores, como desempenho, avaliação, desenvolvimento, integração entre outros, visando obter um bom clima de trabalho, influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

Considerando-se que atualmente, com mudanças diversas e profundas ocorridas nas formas de trabalho, além do capital, pessoas e instalações, o conhecimento e a informação, conforme Vale (1992) e De Geus (2004), são recursos importantes para as empresas. O segundo autor cita também que as pessoas são portadoras do conhecimento, que é a fonte de todas as vantagens competitivas. Com um clima organizacional satisfatório, as empresas conseguem gerar condições diferenciadas de inovação e integração para seus colaboradores, criando agilidade e rapidez de resposta em um mundo em forte mutação.

Foi citado anteriormente o caso do Banco Real como empresa que realiza pesquisas regulares de clima organizacional. Em sua última pesquisa, o banco obteve um nível de satisfação de 98%, com os funcionários mostrando enorme orgulho de trabalhar na instituição, além de comprometidos com os resultados gerais do banco, em específico na área socioambiental. Convém destacar que são cerca de 28 mil funcionários com esse elevado nível de satisfação (Júlio, 2006).

Referências

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

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

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

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

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

DE GEUS, A. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: 1.ed, 240 p, 1998.

_____, *Otimize as pessoas*. São Paulo: Revista Exame n°. 810, Abril, 2004.

- FERREIRA, A. B. H. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3.ed, 1999.
- FERREIRA, A. M. *Mudança - change management*. São Paulo: artigo na internet. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 25/04/2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, Mcgraw-Hill, p 9, 47-48. 1991.
- JÚLIO, C. A. *A estratégia ganha-ganha-ganha*. Revista HSM Management n° 55, mar-abr, p14-21, 2006.
- LEAL, Tânia *O papel do gestor no clima organizacional*. Disponível em <<http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>>. Acesso em 07/05/2001.
- MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. *Comprometimento e clima organizacional: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento*. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais...Niterói, 2004.
- SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A*. São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, n° 3, Pólo, jul-set/2001.
- VALE, G. M. V. *Terceirização e competitividade*. Rio de Janeiro: Revista Rumos do Desenvolvimento n°. 97, set-out/1992. Portinho Cavalcanti, 1992.