

# REFLEXÕES SOBRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

*ebook #1*



# Sumário



navegável

**01**

Introdução

**02**

Clima Organizacional

**03**

Cultura Organizacional

**04**

Mas... e na prática?

**05**

Referências bibliográficas

01

# Introdução

# Introdução

O corpo funcional de uma instituição precisa ser valorizado e estar em um ambiente agradável para exercer suas funções. Além disso, seus sentimentos devem ser considerados, assim como suas expectativas e interesses. A vida de cada colaborador deve ser compreendida de forma integral, sem uma divisão entre vida pessoal e profissional.

Conforme Santos (1999), a integração entre o sistema organizacional e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e institucionais. Isso trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. Não há como fazer uma desconexão entre os lados profissional e pessoal, pois é a vida de um mesmo indivíduo, em sua integralidade, e sempre haverá influência de um fator sobre o outro, direta ou indiretamente.



02

Clima

Organizacional

# Clima Organizacional

O clima organizacional é, sem dúvidas, um aspecto que diferencia instituições com uma boa gestão de pessoas de outras, que somente consideram o capital humano como um mero recurso. De acordo com Paschoal (2006), um clima interno ideal para toda empresa é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho do local onde trabalham quanto do trabalho que executam naquele local.

Kanaane (1999), acrescenta que, num contexto de um bom clima organizacional, as pessoas têm maior participação nas decisões, colaboram com a organização para alcançar os resultados desejados e também para que o trabalho em equipe seja realizado da melhor maneira possível, dentro de um sentimento e espírito de colaboração.

O clima é diretamente afetado pela cultura organizacional predominante numa instituição.

As organizações apresentam, em sua grande maioria, procedimentos registrados, com uma estrutura organizada e com cargos definidos. Porém, dentro da mesma organização formal, existe uma organização informal, onde há uma maneira diferente de fazer as coisas, relações que transpõem a hierarquia e em que os procedimentos são adaptados às pessoas que os exercem.



03

# Cultura Organizacional

# Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de valores, regras e práticas predominantes em uma empresa, e é percebida pela maneira como ela direciona seus negócios, como se relaciona com o seu público (interno e externo), pelo nível de hierarquia existente entre colaboradores e setores, dentre outros fatores.

Conforme salientaram Wagner III & Hollenbeck (2003), a cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Um modelo clássico para compreender cultura organizacional é o de Schein (2010), que a descreve a partir da metáfora de uma cebola com três camadas, compostas pelos níveis: artefatos, valores e pressupostos.

Os artefatos são a camada mais exposta, aquela que, ao entrar em uma organização, o funcionário logo percebe. Nessa camada, estão as políticas, a estrutura, os comportamentos percebidos, os produtos e os símbolos expostos. Ou seja, é o nível que a cultura expõe.

Os valores envolvem aquilo que torna relevante e justificável o trabalho, expressos na missão, estratégia, objetivos e decisões adotadas pelos líderes. É o nível que determina o que é dito e o que se quer alcançar.

No núcleo da cebola, estão os pressupostos, um nível mais profundo. Se dá pelos valores mais fixados e generalizados da filosofia organizacional. Esta camada fundamenta as outras e, geralmente, não é exposta ou questionada, afinal, em grande parte, contempla as crenças enraizadas da organização.

De acordo com Santos (2000), o clima de uma instituição pode mudar com o tempo, por aceitar mais facilmente intervenções, já a cultura está relacionada com mudanças de longo prazo, e, portanto, mais profundas e mais difíceis de intervir. Aquino (1992) corroborou essa ideia, afirmando que a palavra cultura exprime a sensação de um estilo de vida ou de um conjunto de normas que regulam a conduta de um grupo social.

Tendo em vista que cada grupo social apresenta características que o diferenciam dos demais, a cultura, dentro desse contexto, nasce do estabelecimento de normas, valores e experiências que tornam a organização distinta dos demais. Assim, é possível afirmar que cultura é um conceito mais relacionado a níveis mais profundos de comportamento dos grupos, enquanto clima reflete a percepção de um grupo num determinado momento.



04

Mas... e na prática?

# Mas... e na prática?

Compreender a cultura é ir além do óbvio, é contemplar os níveis que pressupõem o comportamento coletivo e individual. Em alguns momentos, é preciso ter um olhar distanciado e tratar o que ocorre na organização com menos obviedade.

Para entender o funcionamento da cultura organizacional onde trabalha, um gestor precisa perceber como funciona a dinâmica das pessoas (seus comportamentos, formas de comunicação, queixas e padrões comportamentais coletivos), a simbologia existente na empresa (símbolos, rituais, tabus e mitos) e sua estrutura (políticas, estratégias de negócio, missão, hierarquia e valores que a empresa possui e compartilha). Esses aspectos se retroalimentam, ou seja, se afetam e são afetados uns pelos outros. Assim, quando ocorre uma mudança em algum desses níveis, ao longo do tempo, uma mudança na cultura organizacional poderá ser gerada também, sendo ela planejada ou não.

Para monitorar a cultura e as possíveis mudanças que podem ocorrer nela, é preciso uma atuação coletiva e em parceria, entre o RH (consultivo, apoiador e estratégico), e os gestores de pessoas da empresa (líderes de equipes). O RH poderá ser visto como primeiro guardião da cultura, por ter uma atuação consultiva e de apoio às lideranças dentro da organização, onde diagnostica os problemas, propõe soluções e

implementa ações. Já os líderes, são os Coguardiões dela, visto que são os responsáveis pela gestão de talentos (das pessoas) e dos desempenhos ao longo do tempo. Ambos, RH e lideranças, devem atuar juntos, em parceria.

É importante saber que a cultura organizacional não está em um local específico, ela é. A organização precisa mensurar e monitorar aspectos da sua cultura, através de dados, da compreensão do jeito de ser da organização e realizando uma gestão de pessoas estratégica e assertiva.

05

# Referências Bibliográficas

# Referências Bibliográficas

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo. Atlas, 1992.

GUPY, Ebook **“COMO SER UM GUARDIÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL”**: Um guia prático para profissionais de RH iniciarem a gestão da cultura organizacional em suas empresas. <https://drive.google.com/file/d/1cBfm4uBLtJjEXt6SSGwgEkExZivzT7N0/view> Acesso em: 11.07.2022.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed.: Jossey-bass, 2010.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the Talk: Building a Culture for Success**. Cornerstone Digital, 2015. 412 p.

WAGNER III, John. A. & HOLLENBECK, John. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

REFLEXÕES SOBRE  
**CULTURA E CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

*ebook #1*