



Universidade
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Clima e Cultura Organizacional



Simone Regina Dias

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – NEaD

Clima e Cultura Organizacional

Livro-texto EaD

Natal/RN
2011

DIRIGENTES DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP

Reitoria

Sâmela Soraya Gomes de Oliveira

Pró-Reitoria de Graduação e Ação Comunitária

Sandra Amaral de Araújo

Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação

Aarão Lyra

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP

Coordenação Geral

Barney Silveira Arruda

Gravação e Edição de Vídeos

Daniel Rizzi

Coordenação Acadêmica

Luciana Lopes Xavier

Coordenação de Logística

Helionara Lucena Nunes

Coordenação Pedagógica

Edilene Cândido da Silva

Supervisão de Logística (Mossoró)

Fábio Pereira da Silva

Design Instrucional

Priscilla Carla Silveira Menezes

Apoio Acadêmico

Flávia Helena Miranda de Araújo

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Michelle Cristine Mazzetto Betti

Assistente Administrativo

Eliane Ferreira de Santana

Gibson Marcelo Galvão de Sousa

Miriam Flávia Medeiros de Araújo

Ricardo Luiz Quirino da Silva

Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD

Priscilla Carla Silveira Menezes

Thalyta Mabel Nobre Barbosa

Úrsula Andréa de Araújo Silva

D541c Dias, Simone Regina.
Clima e cultura organizacional / Simone Regina Dias.
Natal: Edunp, 2011.
282p. : il. ; 20 X 28 cm

Ebook – Livro eletrônico disponível on-line
ISBN 978-85-61140-64-9

1. Cultura organizacional. I.Título.

RN/UnP/SIB

CDU 65.011.1

Simone Regina Dias

Clima e Cultura Organizacional

1ª Edição

Natal/RN
2011

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Organização

Luciana Lopes Xavier
Michelle Cristine Mazzetto Betti

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Michelle Cristine Mazzetto Betti

Revisão de Linguagem e Estrutura em EaD

Úrsula Andréa de Araújo Silva

Ilustração do Mascote

Lucio Masaaki Matsuno

EQUIPE DE PRODUÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO

Delinea - Tecnologia Educacional

Coordenação Pedagógica

Margarete Lazzaris Kleis

Coordenação de Editoração

Charlie Anderson Olsen
Larissa Kleis Pereira

Coordenação de Revisão Gramatical e Normativa

Simone Regina Dias
Eduard Marquardt

Revisão Gramatical e Normativa

Marcia Wüñch

Coordenação de Diagramação

Alexandre Alves de Freitas Noronha

Diagramação

Michelle Cristina Damasco

Ilustrações

Alexandre Beck

SIMONE REGINA DIAS

Vamos começar com uma breve apresentação! Sou formada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Catarina (1990) e no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (2011) pela Estácio, com mestrado (2000) e doutorado (2005) pela UFSC. Atualmente, sou professora de Comunicação Organizacional na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), área em que atuo há mais de 10 anos. Também ministrou outras disciplinas, como Estágio, Semiótica e Metodologia da Pesquisa, além de atuar em cursos de especialização em Multimídia.

Trabalhei como Especialista em Processos Revisionais do Projeto Condigital (MEC/FNDE/IGGE) no período de 2007 a 2010. E compartilho com você um pouquinho de minha longa trajetória na educação a distância, atuando na UNIVALI Virtual como capacitadora dos professores conteudistas, designer instrucional, autora de e-books e professora de algumas disciplinas nesta modalidade. Gerencio também projetos na empresa Contexto Digital, localizada em Florianópolis.

Tenho ainda experiência na área de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, comunicação e clima organizacional. Considerando que estas são minhas áreas preferidas, não posso deixar de dizer que é um grande prazer colaborar na elaboração deste livro-texto, que aborda justamente temas de meu interesse.

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Seja bem-vindo à disciplina de Clima e Cultura Organizacional! Você já deve estar se perguntando: o que vamos aprender aqui? Pois bem, será uma prazerosa descoberta sobre assuntos muito discutidos entre pesquisadores e gestores da área de Recursos Humanos: o clima e a cultura organizacionais.

E esse interesse é resultado da importância do tema para a gestão empresarial. Isso porque a grande vantagem competitiva das organizações decorre justamente das pessoas que ali atuam. Afinal, são elas que trabalham, interagem, lideram, comunicam, estabelecem relações, atendem os clientes, vivenciam e fazem a organização funcionar.

Ao mesmo tempo, cada organização possui uma vida própria, ou seja, possui suas formalidades nas regras, suas formas de comunicação, suas histórias, seus estilos gerenciais, suas formas de tratamento dos funcionários, o que vai caracterizando e moldando a cultura da organização. E isso tudo nós vamos estudar nesta disciplina.

Assim, veremos desde os primeiros conceitos e definições de cultura, partindo-se do conceito antropológico até a concepção de cultura organizacional. Abordaremos as principais características das culturas organizacionais, destacando-se sua relação com a estrutura de poder e comunicação e a formação da identidade da organização.

E para melhor entender estas questões, apresentaremos a você alguns aspectos do comportamento organizacional, delineando as principais variáveis que afetam o comportamento da organização e o processo de mudança.

Mas não ficamos por aqui! Vamos além! No atual cenário corporativo, muitas empresas apresentam baixa produtividade, altos índices de absenteísmo, alta rotatividade e descontentamento por parte dos colaboradores. Diante desses indícios, podemos dizer que o clima da organização não vai bem por ali. Então, é hora de agir. Veremos, assim, o que significa clima organizacional,

destacando-se o porquê de se avaliar o clima, os inimigos do clima produtivo e o significado da satisfação laboral. E se atualmente as organizações modernas estão aplicando pesquisas de clima organizacional, é importante que você tenha ciência do passo a passo para aplicar esta ferramenta de gestão.

Por fim, pretendo demonstrar as etapas para a gestão do clima organizacional, delineando os benefícios da gestão do clima e sua importância para a qualidade total.

Nosso caminho é longo, mas há de ser muito proveitoso. Espero que você goste!

Capítulo 1 - Cultura: do conceito antropológico à cultura organizacional	13
1.1 Contextualizando	13
1.2 Conhecendo a teoria.....	14
1.2.1 O que é cultura?.....	14
1.2.2 Cultura e organização empresarial.....	23
1.2.3 Abordagem antropológica da cultura organizacional	32
1.3 Aplicando a teoria na prática	40
1.4 Para saber mais	41
1.5 Relembrando	41
1.6 Testando os seus conhecimentos.....	42
Onde encontrar	43
Capítulo 2 - Componentes da cultura organizacional.....	45
2.1 Contextualizando	45
2.2 Conhecendo a teoria.....	46
2.2.1 Valores	51
2.2.2 Crenças e pressupostos	56
2.2.3 Símbolos e ritos	59
2.2.4 Estórias e mitos	63
2.2.5 Heróis	67
2.2.6 Normas e comunicação	68
2.3 Aplicando a teoria na prática	73
2.4 Para saber mais	74
2.5 Relembrando	75
2.6 Testando os seus conhecimentos.....	76
Onde encontrar.....	77
Capítulo 3 - Características das culturas organizacionais	79
3.1 Contextualizando	79
3.2 Conhecendo a teoria.....	80
3.2.1 Cultura e identidade	83
3.2.2 Estrutura de poder e a comunicação.....	92
3.2.3 Cultura única e múltiplas culturas	97
3.2.4 Tipologias culturais	101
3.3 Aplicando a teoria na prática	106
3.4 Para saber mais	107
3.5 Relembrando	108
3.6 Testando os seus conhecimentos.....	109
Onde encontrar	110
Capítulo 4 - Comportamento organizacional	113
4.1 Contextualizando	113
4.2 Conhecendo a teoria.....	114
4.2.1 Definindo comportamento organizacional	116
4.2.2 Variáveis dependentes	120
4.2.3 Variáveis independentes	123
4.2.4 O processo de mudança nas organizações	129

4.3 Aplicando a teoria na prática	138
4.4 Para saber mais	140
4.5 Relembrando	141
4.6 Testando os seus conhecimentos.....	142
Onde encontrar	142
Capítulo 5 - Clima organizacional: definições e importância	145
5.1 Contextualizando	145
5.2 Conhecendo a teoria.....	146
5.2.1 O que é clima organizacional?	149
5.2.2 Por que avaliar o clima organizacional?.....	156
5.2.3 Os inimigos do clima produtivo	160
5.2.4 Satisfação laboral	162
5.3 Aplicando a teoria na prática	171
5.4 Para saber mais	172
5.5 Relembrando	173
5.6 Testando os seus conhecimentos.....	174
Onde encontrar	175
Capítulo 6 - Variáveis de clima organizacional	179
6.1 Contextualizando	179
6.2 Conhecendo a teoria.....	180
6.2.1 A manifestação do clima organizacional.....	180
6.2.2 Fatores que afetam o clima organizacional.....	186
6.2.3 Variáveis organizacionais	191
6.2.4 Tipos de clima	201
6.3 Aplicando a teoria na prática	204
6.4 Para saber mais	205
6.5 Relembrando	206
6.6 Testando os seus conhecimentos.....	207
Onde encontrar	208
Capítulo 7 - Pesquisa de clima organizacional	211
7.1 Contextualizando	211
7.2 Conhecendo a teoria.....	212
7.2.1 Diagnóstico do clima organizacional	212
7.2.2 Instrumentos de avaliação	227
7.2.3 Recomendações para a aplicação da pesquisa.....	229
7.2.4 A quem compete avaliar o clima?.....	233
7.3 Aplicando a teoria na prática	236
7.4 Para saber mais	237
7.5 Relembrando	238
7.6 Testando os seus conhecimentos.....	239
Onde encontrar	240

Capítulo 8 - Gestão do clima organizacional	241
8.1 Contextualizando	241
8.2 Conhecendo a teoria.....	242
8.2.1 Etapas para a gestão do clima organizacional	242
8.2.2 Benefícios da gestão do clima.....	246
8.2.3 Noções da gestão pela qualidade total	250
8.2.4 Princípios da qualidade total	258
8.2.5 Importância do clima para a qualidade total.....	262
8.3 Aplicando a teoria na prática	267
8.4 Para saber mais	270
8.5 Relembrando	270
8.6 Testando os seus conhecimentos.....	272
Onde encontrar	273
Referências	275

CAPÍTULO 1

CULTURA: DO CONCEITO ANTROPOLÓGICO À CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Contextualizando

Há uma frase de Davel e Vergara (2001) que nos serve de forma muito apropriada para darmos início a esta disciplina. Eles dizem que pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, mas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, na medida em que conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que permitem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva e diferenciada com clientes.

No ambiente organizacional, as pessoas é que possibilitam a existência da organização e lhe conferem uma identidade. A empresa vai moldando, a partir desses integrantes, sua própria forma de ser, constituindo-se como um grupo organizado em prol de um determinado fim. São conhecimentos compartilhados, valores, modos de agir e de se relacionar e de trabalhar, comportamentos, rituais, normas... Tudo isso faz parte de uma cultura.

Mas você pode estar se perguntando: o que é, afinal, a cultura? E quando se fala em cultura organizacional, o que isso implica? Há relação entre a cultura, pensada em termos antropológicos, e a cultura de um empreendimento? Estas e outras questões iremos abordar ao longo do capítulo.

E ao final desta etapa, você poderá:

- distinguir os significados e nuances da cultura, enquanto elemento importante para a gestão das organizações;
- identificar as distinções entre cultura e subcultura;

- identificar o significado de organização;
- descrever as noções da abordagem antropológica da cultura organizacional.

1.2 Conhecendo a teoria

1.2.1 O que é cultura?

Começamos, então, por esta questão, em busca de uma explicação que possibilite refletir sobre o termo e visualizar sua abrangência. Sim, trata-se de um termo que suscita diversas interpretações e abordagens, com muitas explicações e pouco consenso.

Observamos que tais preocupações dos estudiosos com a cultura se detêm tanto na compreensão das sociedades modernas e industriais quanto naquelas que vão desaparecendo em sua versão original a partir dos contatos com outras culturas. Vejamos algumas dessas explicações.

Bosi (1987) nos explica que o termo cultura apresenta três dimensões: cultivo, culto e cultura. De um lado, a palavra traz uma raiz latina: vem do verbo *colo*, que significa “cultivar a terra”. No caso de Roma, então, por se tratar de uma civilização de raízes agrárias, os termos que remetem à cultura intelectual ficaram ligados ao imaginário da terra.

Pode-se dizer que se trata de uma visão “repressiva” da cultura, afirma o mesmo autor, na medida em que a natureza precisa ser domada, domesticada; do mesmo modo, a educação remete ao “ato de puxar para cima o que está lá embaixo”, ou seja, fazer um esforço a fim de arrancar dos instintos uma força que produza algo de mais alto.

Já no caso dos gregos, acrescenta Bosi (1987), a palavra que mais se aproxima de cultura é *Paideia*: aquilo que se ensina à criança. *Paidós*, pedagogia, pedagogo. Ou seja, remete ao que se trabalha na criança para se transformar em adulto.

Mas qualquer consideração que se faça implica, no fundo, a ideia de trabalho: quer na linha grega, que nos é hoje mais simpática, pois liga cultura com criança, cultura com pessoa; quer do ponto de vista romano, em que a cultura é comparada à ação de limpar a terra, depois semear, depois regar, depois podar, principalmente podar. Se a gente deixa os galhos, a planta não dá frutos, fica uma coisa selvagem, espinhosa, por isso é preciso podar, cortar para sobra-rem só os troncos e algumas varas mestras de onde vão sair as folhas, as flores e os frutos. Mas tanto um conceito quanto outro trazem em si a ideia de um processo: a cultura é sempre um resultado que se conquista. Eu devo trabalhar os meus pensamentos para, eventualmente, escrever. Isso é cultura. (BOSI, 1987, p. 39)

Sobre esse processo sempre em trânsito, Santos (2006) enfatiza que o desenvolvimento dos grupos humanos se fez de acordo com ritmos diversos e modalidades variáveis, ainda que se constate certas tendências globais. Isso se aplica, por exemplo, às formas de utilização e transformação dos recursos naturais disponíveis.

Apesar dessa variabilidade, o autor sublinha que algumas tendências dominantes. Por exemplo, em vários lugares e épocas, grupos humanos inicialmente nômades e dependentes da caça e da coleta para sua sobrevivência passaram a se sedentarizar, passando a viver em aldeias e vilas, acompanhando o desenvolvimento da agricultura e a domesticação de animais.

Se recorrermos ao **Dicionário Aurélio**, temos mais um incremento para refletir sobre as acepções do termo.

DEFINIÇÃO



Conforme Ferreira (2011), **cultura** significa: Ação ou maneira de cultivar a terra ou as plantas; cultivo: a cultura das flores. / Desenvolvimento de certas espécies microbianas: caldo de cultura. / Terreno cultivado: a extensão das culturas. / Categoria de vegetais cultivados: culturas forrageiras. / Arte de utilizar certas produções naturais: a cultura do algodão. / Criação de certos animais: a cultura de abelhas. / Fig. Conjunto dos conhecimentos adquiridos; a instrução, o saber: uma sólida cultura. / Sociologia Conjunto das estruturas sociais, religiosas etc., das manifestações intelectuais, artísticas etc., que caracteriza uma sociedade: a cultura inca; a cultura helenística.

Observe as variações do termo e sua amplitude. Mas temos sim como entendê-la. Para auxiliar nesta tarefa, vamos ver, com Tavares (1999), algumas informações comumente aceitas por grande parte dos antropólogos quando se discute a cultura:

- a cultura seria parte da biologia do homem;
- a biologia da espécie humana é produto da cultura;
- a cultura é transmitida socialmente por meio da aprendizagem, e não geneticamente;
- a capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;
- a cultura é socialmente produzida, ou seja, trata-se de um processo coletivo;
- a interação com o meio ambiente, no caso da espécie humana, é feita por meio do aparato cultural.

Você deve saber que as características biológicas não são determinantes das diferenças culturais. Por exemplo, caso uma criança brasileira seja criada na Espanha, ela crescerá como uma espanhola, aprendendo a língua, empregando os hábitos, crenças e valores dos habitantes daquele país.

Para compreender a dimensão “cultura” da realidade social humana, a autora (1999) propõe um exemplo para ilustrar a ligação entre os termos cultura/biologia/meio ambiente: os casos dos acidentes desastrosos de Chernobyl e de Goiânia (bomba de Césio 137, objeto produzido por uma capacidade tecnológica desenvolvida por um grupo humano). Nos dois casos, consequências rotineiras do uso de energia atômica para fins pacíficos: no primeiro, para geração de energia, no segundo, nas aplicações terapêuticas.

E Tavares (1999) chama atenção justamente para o artefato construído pelo ser humano, produto de nossa cultura, que foi capaz de alterar o meio ambiente. O resultado da interação cultural humana, garantidora da sobrevivência da espécie, em seu relacionamento com o ambiente, provoca mudanças neste último que proporcionam, por sua vez, alterações na biologia humana e, conseqüentemente, em sua forma de interagir com o mundo, que é a sua cultura (TAVARES, 1999).

Desse modo, afirma a autora (1999, p. 46), “um aparato tecnológico produzido por nossa evolução cultural é capaz de alterar radicalmente o meio ambiente e toda a biologia da espécie, como também a sua cultura”.

Santos (2006) nos traz que o desenvolvimento da humanidade é marcado por contatos e conflitos entre modos diferentes de se organizar a vida social, de se apropriar dos recursos naturais e transformá-los, de conceber a realidade e expressá-la. Nesse sentido, a história registra com abundância as mudanças pelas quais passam as culturas, ora movidas por suas forças internas, ora em consequência desses contatos e conflitos, e mais frequentemente por ambos os motivos.

Desse modo, sempre que discutimos sobre cultura, devemos ter em mente a humanidade em toda a sua riqueza e multiplicidade de formas de existência. Ou seja, mais correto é falarmos de culturas (no plural) para contemplar justamente a diversidade.

Nessa linha, Ferrari (1994), em sentido amplo, menciona que cultura se refere a tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade.

Não poderia deixar de abordar aqui a visão de cultura proposta por Raymond Williams.

BIOGRAFIA



Fonte: <www.infoescola.com>

Raymond Williams (1921-1988) foi um acadêmico, crítico e romancista inglês. Seus escritos em política, cultura, literatura e cultura de massas refletiram seu pensamento marxista, trazendo uma interpretação democratizante para a cultura. Sua trajetória foi marcada por ter sido um expoente da Nova Esquerda e na teoria cultural em geral. Trata-se de um dos principais estudiosos da cultura e criador dos Estudos Culturais. (CEVASCO, 2001)

Raymond Williams (1970), no livro **Cultura e sociedade**, demonstrou como o termo cultura foi sendo apreendido como abstração. A noção de cultura e seus desdobramentos passam a ser incorporadas às nossas representações e práticas intelectuais a partir das condições materiais que se transformam desde o século 17.

E a trajetória do termo seria a seguinte: até o século 18, significava uma atividade, a cultura de alguma coisa, em geral relativa a animais e produtos agrícolas.

A partir do fim do século 18, o termo cultura passou a ser utilizado como correspondente ao termo civilização. Civilização era entendida como um estado realizado, originado de *civitas* (ordenado, educado), em oposição, portanto, ao estado natural da barbárie. Nesse momento, são termos intercambiáveis.

O termo ganha autonomia no século 20, ainda conforme Williams, mas suas bases são fixadas no século 19. A cultura constituiu-se, nesse momento, em um esforço por compreender e interpretar as mudanças provocadas pela industrialização e pela democracia.

O que há de mais interessante nas reflexões de Raymond Williams é que ele se opõe às ideias elitistas sobre a cultura: a crítica à versão “casa de chá”, como ele denominava a visão aristocratizante da cultura como forma de comportamento de “pessoas distintas”. Ele se contrapõe à perspectiva de Leavis, figura central da crítica inglesa dos anos 1930 a 1950, que defendia um conceito de cultura (de “alta cultura”) sem vínculos com sistemas econômicos, técnicos ou sociais.

Na perspectiva de Williams, a cultura é entendida como experiência ordinária, que designa os significados comuns a uma sociedade humana, seus modos de vida usuais e, também, a sua produção artística e intelectual. Vemos aqui uma abrangência do sentido de cultura, de modo a questionar a hierarquia e entender a cultura de uma forma plural, sem estar restrita a uma elite.

Na visão de Maria Elisa Cevalco, em **Para ler Raymond Williams (2001)**, trata-se da emergência de um discurso que se constitui em reformulação teórica de conceitos restritos de cultura, de forma a apresentar um uso mais democrático desse termo. Muito mais **inclusão** do que **restrição**.

Daí podemos entender o efeito de suas proposições e o alcance de suas reflexões na medida em que dão conta das transformações vividas na sociedade contemporânea de uma forma muito mais democratizante e que reconhece a alteridade (a qualidade do que é do outro). Daí também podemos perceber que há um questionamento das hierarquias.

Observe o seguinte: Santos (2006) enfatiza que as preocupações sistemáticas com cultura nasceram associadas a novas formas de conhecimento.

Aliás, este é um dos mais importantes aspectos com que a consolidação das preocupações com cultura esteve associada: a sua vinculação com as novas preocupações de conhecimento científico do século 19.

O autor (2006) ainda alerta para outro aspecto: lembremos que, neste período, as potências europeias se encontravam em franco processo de expansão, incorporando nações e territórios em outros continentes e submetendo suas populações a seu mando político e controle militar.

E Santos (2006, p. 31) acrescenta:

a discussão sobre cultura estava ligada às preocupações de entender os povos e nações que se subjugava. Ela era alimentada por essa expansão política e econômica das sociedades industrializadas, que lhe fornecia campo de observação e possibilitava o acesso a material para estudo. Nesse sentido, as preocupações com cultura contribuíram para delimitar intelectualmente a posição internacional do Ocidente. Essa posição se realizou através da dominação política e econômica, e também da imposição de suas próprias concepções culturais aos povos sob domínio e controle. Lembrem-se que o debate intelectual ao qual as preocupações com cultura estavam associadas fornecia interpretações, como na visão de evolução linear das sociedades, que permitiam fosse considerado superior tudo que fosse ocidental. As preocupações com cultura tinham essa marca de legitimadoras da dominação colonial.

Note, então, que a preocupação com a cultura nasceu associada tanto a necessidades do conhecimento quanto às realidades da dominação política. Desse modo, ela tem vínculo estreito com a história das relações internacionais de poder.

A partir dessas reflexões, observe que a cultura pode tanto referir-se à “alta cultura”, à cultura dominante, como também, em sentido amplo, a qualquer cultura.

Santos (2006) atesta que no primeiro caso, o termo surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Assim, a “alta cultura” surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade e se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à arte e à religião daquelas camadas dominantes.

Já no segundo caso, sustenta o autor, pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se, então, como cultura, todas as formas de existência humana.

EXPLORANDO



Sugiro que você acesse o site <<http://www.somos1so.com.br/categorias/cultura/>> e assista ao vídeo **A cultura e a casca de banana**, uma produção da TV Cultura e SESCTV, dirigido por Toni Venturi. Além do vídeo, consta ali uma reflexão do consultor Eduardo Viveiros sobre o tema deste episódio, que nos interessa particularmente neste capítulo. Não deixe de assistir!

Essa tensão entre referir-se a uma cultura dominante ou a qualquer cultura permanece, e explica, segundo o autor, em parte, a multiplicidade de significados do que seja cultura.

Mas atente para o seguinte: é a partir desta segunda concepção que as ciências sociais costumam falar de cultura, e é também nesse sentido que vamos seguir pensando a cultura ao longo desta disciplina.

Apesar de todas as sociedades modernas terem características em comum, existem diferenças peculiares conforme os diversos contextos culturais.

Se tomarmos como premissa que a cultura é uma resposta aos acontecimentos, e que determinaram mudanças fundamentais nas condições da vida comum, é fundamental perceber aqui que as culturas são dinâmicas. Como enfatiza Santos (2006), aí reside justamente a principal vantagem de estudá-las: a contribuição para o entendimento dos processos de transformação por que passam as sociedades contemporâneas.

Não existe relação necessária entre características físicas de grupos humanos e suas formas culturais, nem tampouco a multiplicidade das culturas implica quebra da unidade biológica da espécie humana. A diversidade das culturas existentes acompanha a variedade da história humana, expressa possibilidades de vida social organizada e registra graus e formas diferentes de domínio humano sobre a natureza.

Não há prática separada de cultura, do conjunto organizado de significados. Assim, a ação conjunta de duas ou mais pessoas pressupõe uma rede de significados, que aparecem nos mitos, nas religiões e nas ideologias, compondo um imaginário que inexistente sem a prática social (FREITAS, 1991).

Como exemplo dessa diversidade, temos o conceito japonês de **trabalho**, bem como as relações entre os empregados e as suas organizações – muito diferentes do que ocorre no Ocidente. No caso do Japão, as organizações são vistas como coletividades, às quais os empregados pertencem, vendo-as como uma extensão de sua família. Já nos Estados Unidos, a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se figura com maior clareza, além da forte existência por parte das organizações e dos funcionários da necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e malsucedidos (GRINBERG; LUNARDI; BREI, 2011).

Sabemos que a história da humanidade é marcada pela coexistência de múltiplas culturas.

E é importante reiterar aqui que a cultura é uma construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social. Como afirma Santos (2006, p. 45), “a cultura não é ‘algo natural’, não é uma decorrência de leis físicas ou biológicas. Ao contrário, a cultura é um produto coletivo da vida humana. Isso se aplica não apenas à percepção da cultura, mas também à sua relevância, à importância que passa a ter.”

Podemos perceber, nesse contexto, que cultura é um território bem atual das lutas sociais por um destino melhor. Além de constituir “uma realidade e uma concepção que precisam ser apropriadas em favor do progresso social e da liberdade, em favor da luta contra a exploração de uma parte da sociedade por outra, em favor da superação da opressão e da desigualdade”. (SANTOS, 2006, p. 45)

Convido você a ler esta passagem do texto do historiador Roberto Damatta a propósito da cultura brasileira.

O conceito de cultura permite uma perspectiva mais consciente de nós mesmos. Precisamente porque diz que não há homens sem cultura e permite comparar culturas e configurações culturais como entidades iguais, deixando de estabelecer hierarquias em que inevitavelmente existiriam sociedades superiores e inferiores. Mesmo diante de formas culturais aparentemente irracionais, cruéis ou pervertidas, existe o homem a entendê-las – ainda que seja para evitá-las, como fazemos com o crime - é uma tarefa inevitável que faz parte da condição de ser humano e viver num universo marcado e demarcado pela cultura. Em outras palavras, a cultura permite traduzir melhor a diferença entre nós e os outros e, assim fazendo, resgatar a nossa humanidade no outro e a do outro em nós mesmos.

Num mundo como o nosso, tão pequeno pela comunicação em escala planetária, isso me parece muito importante. Porque já não se trata somente de fabricar mais e mais automóveis, conforme pensávamos em 1950, mas desenvolver nossa capacidade para enxergar melhores caminhos para os pobres, os marginais e os oprimidos. E isso só se faz com uma atitude aberta para as formas e configurações sociais que, como revela o conceito de cultura, estão dentro e fora de nós.

Num país como o nosso, onde as formas hierarquizantes de classificação cultural sempre foram dominantes, onde a elite sempre esteve disposta a autoflagelar-se dizendo que não temos uma cultura, nada mais saudável do que esse exercício antropológico de descobrir que a fórmula negativa - esse dizer que não temos cultura é, paradoxalmente, um modo de agir cultural que deve ser visto, pesado e talvez substituído por uma fórmula mais confiante no nosso futuro e nas nossas potencialidades.

Fonte: : DAMATTA, R. Você tem cultura? **Explorações**: ensaios de antropologia interpretativa. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 128.

Portanto, é fundamental reconhecer essa diversidade cultural e valorizá-la. Com essa postura para reconhecer as distintas configurações sociais, desenvolvemos nossa capacidade de perceber e lidar com as diferenças culturais.

E isso é muito importante para o gestor na medida em que precisa aprender a gerenciar uma força de trabalho diversificada. No atual cenário, precisamos aprender a operar vencendo as barreiras de cultura e idioma, e lidando constantemente com as novas subculturas em nossa sociedade e nas organizações.

Subculturas

Você verá que este é outro termo que costuma aparecer quando tratamos da esfera cultural. Mas o que isso significa? Em geral, este termo remete a uma variação da cultura total. Ralph Linton (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1999) afirma que a cultura é um agregado de subculturas.

Lakatos e Marconi (1999) explicam que as subculturas podem ser entendidas como meios peculiares de vida de um grupo menor dentro de uma sociedade maior. Desse modo, as subculturas não são superiores ou inferiores a outras, e também não estão necessariamente ligadas a determinado espaço geográfico.

Para Robbins (2006, p. 289), quando se refere ao âmbito das culturas organizacionais, as subculturas constituem “miniculturas dentro de uma organização, normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica. A subcultura, neste caso, incluirá os valores centrais da cultura dominante, além de outros exclusivos aos membros do pequeno grupo”.

Neste caso, se pensarmos em uma cultura organizacional de uma determinada empresa, por exemplo, pode ser que possamos reconhecer ali uma cultura dominante, mas também diversos conjuntos de subculturas.

Robbins (2005) ainda esclarece que se as organizações não tivessem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas pelas diversas subculturas, a importância da cultura organizacional seria reduzida, pois não existiria nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado.

E é justamente o aspecto dos “significados comuns” da cultura que a transforma em poderoso dispositivo para orientar e moldar o comportamento (ROBBINS, 2005).

EXPLORANDO



Ao acessar este site, você poderá ler um artigo interessante sobre “Cultura nacional e cultura organizacional”, em que a autora reflete sobre algumas peculiaridades da cultura brasileira, estabelecendo relações com a cultura das organizações. Confira em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_ClaudiaKon.pdf>.

Agora que você já possui mais subsídios para refletir sobre a cultura, vamos pensar esse termo no âmbito das organizações empresariais.

1.2.2 Cultura e organização empresarial

Já vimos a amplitude do conceito de cultura, e nosso caminho nos leva às organizações. Ou seja, vamos considerá-las aqui como subsistemas em interação com um sistema maior e mais abrangente.

Como afirma Tavares (1999, p. 57), podemos fazer uma analogia: “trata-se da mesma imagem mental que usamos ao pensarmos o conceito de vida, quando aplicado a um organismo unicelular ou complexo, a uma espécie ou a uma célula”.

Mas voltando às organizações, como podemos defini-la?

A **organização empresarial** é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior, que é em si um repositório de cultura. (TAVARES, 1999, p. 57)

A organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Robert Presthus sugere que vivemos atualmente numa “sociedade organizacional”, ou seja, grandes organizações exercem influência no dia a dia das pessoas, independente do país em que estão.

Já sabemos que todas as organizações têm uma cultura, tendo em vista que fazem também parte de um ambiente social mais amplo, que por sua vez se insere em uma cultura.

Fernando Prestes Motta, no Prefácio do livro de Freitas (1991), menciona que as organizações podem ser compreendidas como representações de nossa humanidade, da mesma forma que a música, a poesia, o cinema e tantas outras; e as representações podem ser conhecidas pela sua apreciação. A organização refletirá também as contradições e harmonias, os anseios de liberdade, as imposições de ordem, opressões, contestações, acordos, concessões... E conclui, desse modo, que as organizações podem ser entendidas como sistemas complexos e dinâmicos de símbolos e, como tal, manifestações do sentido da vida.

Vamos continuar pensando a organização. Robbins (2005, p. 31) afirma que uma organização consiste em “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

Para o autor (2005), temos três características fundamentais: cada organização possui um propósito distinto, normalmente expresso em termos de metas ou conjunto de metas; é composta por pessoas; a organização desenvolve uma estrutura sistemática que define papéis formais e limita o comportamento de seus integrantes. Daí que uma pessoa isolada não é uma organização.

Marras (2000), por sua vez, sustenta que toda organização é reconhecida pela sua estrutura, representada pelos seguintes fatores:

- a medida exata do que os gestores idealizam como caminho para atingir os objetivos;
- a maneira como valoriza e distribui os módulos operativos no contexto empresarial.

REFLEXÃO



Você já parou para pensar sobre o porquê da existência das organizações? Qual a sua origem? Afinal, por que as constituímos? Será que elas são mais eficientes do que as pessoas trabalhando e agindo individualmente e de forma independente?

Imagino que sua reflexão tenha gerado algumas suposições... E deve ter concluído que os indivíduos estruturam as organizações justamente porque podem obter melhores resultados quando somam suas forças e competências, agindo em equipe em prol de objetivos comuns.

Assim, é fundamental perceber que o trabalho em equipe resulta na soma das competências, gerando um resultado muito mais efetivo. Observe a figura.

Figura 1 – A força de uma organização: trabalho em equipe



Fonte: Renjith Krishnan <www.freedigitalphotos.net>

Podemos ainda pensar neste vínculo do ser humano com as organizações: geralmente, nascemos em hospitais, somos educados em escolas e trabalhamos em organizações.

Bernardes e Marcondes (2003) mencionam que as organizações foram criadas para servir pessoas e abordam a origem desta percepção:

Tendo por modelo bandos de animais predadores, como as alcateias de lobos, bem cedo as pessoas perceberam que tarefas simples como as da caça trariam melhores resultados caso fossem realizadas coletivamente, uns espantando os animais, outros dirigindo-os para armadilhas onde eram mortos por terceiros. Nascia, assim, uma associação de pessoas com a função de alcançar a meta de obter carne para atender à necessidade básica de alimentação dos membros da tribo. (BERNARDES; MARCONDES, 2003, p. 9)

Ainda se trata aqui de uma associação primitiva, mas já nos indica a importância do espírito de equipe.

Ao tratar da organização, Robbins (2005) ainda nos chama atenção para dois conceitos importantes: mercado e hierarquia. O mercado é entendido pelo autor como um meio de alocar recursos com base numa barganha de preços. E ele cita um exemplo: você precisa contratar alguém para pintar sua casa, o que demora, em média, dois dias. Considerando que há concorrência entre os pintores, a transação tende a ser considerada como eficiente e tanto você quanto o pintor sentem que foi alcançada uma barganha equitativa, justa.

“Mas os mercados se tornam caros, e conseqüentemente ineficientes, quando as transações se tornam exageradamente complexas ou mal definidas”, explica Robbins (2005, p. 32). Em condições de incerteza, a hierarquia geralmente se torna mais eficiente, na medida em que substitui os mercados mediante a alocação de recursos, segundo as regras e relações de autoridade. Nesse caso, complementa o autor, as regras possibilitam as classificações dos cargos, definem programas de remuneração, identificam as pessoas autorizadas, indicam as pessoas que assumem papéis gerenciais, dentre outras ações.

SAIBA QUE



É importante que você saiba que o termo papéis gerenciais, conforme Mintzberg (*apud* ROBBINS, 2005), diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial. O autor afirma que os papéis gerenciais podem ser agrupados em três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisão.

Ainda pensando sobre a existência da organização, Lacombe e Heilborn (2006) mencionam a importância da especialização e divisão do trabalho. Afinal, foi a partir desta divisão em grande escala que a espécie humana teve condições de ampliar a produção e a poupança.

Assim, a especialização aumenta a produtividade, já que as pessoas passam a se concentrar no que sabem fazer bem e trocar os bens que produzem e os serviços que prestam pelos bens e serviços que consomem, abrindo mão da autossuficiência (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

Uma vez estabelecido que as pessoas devem viver em grupo para poderem usufruir altos padrões de consumo, fica claro que é necessário existir uma liderança, pois os interesses, objetivos, necessidades e prioridades do grupo como um todo não coincidirão; a cada momento, com os interesses, objetivos, necessidades e prioridades de cada uma das pessoas que constituem esse grupo. Além disso, os objetivos podem colidir com os de outra pessoa desse mesmo grupo ou de outro. (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 14)

E é nesse conflito que se precisa instituir um processo para compor as diferenças existentes e de um líder que tome decisões em nome do grupo.

Levando em conta esta importância, Edgar Schein (1982) entende a organização como a coordenação racional das atividades de determinado número de pessoas que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por intermédio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

E foi o trabalho dividido e coordenado que deu origem às organizações, tal qual a conhecemos.

Nesse sentido, como exemplificaram Bernardes e Marcondes (2003), mesmo a associação de índios para a caça mencionada necessitava de coordenação de esforços para ser eficiente, pois ocorreria uma confusão se não houvesse a prévia determinação de quem faria o que e a precedência das atividades.

Ainda que se tratasse apenas de uma associação primitiva, percebemos que com a coordenação das tarefas, os caçadores obtinham **sinergia**, termo grego que significa **colaboração**. Ou seja, conforme os autores (2003), a sinergia acontece quando o desempenho coletivo consegue mais que a soma dos esforços individuais.

A figura a seguir ilustra justamente esta sinergia em movimento, quando a colaboração dos integrantes de uma equipe se articula em prol de um mesmo objetivo.

Figura 2 – Sinergia entre os membros da organização



Fonte: Beck (2011)

Note que os mesmos autores ainda acrescentam não existir consenso nem aproximação entre as definições encontradas na literatura sociológica e administrativa para o termo organização.

No entanto, a partir da exposição dos pontos de vista dos autores aqui apresentados, é possível percebermos algumas consonâncias, também destacadas por Bernardes e Marcondes (2003), entendendo que a organização se refere a uma coletividade formada por pessoas que:

- tem a função de produzir bens e prestar serviços à sociedade, bem como atender às necessidades de seus participantes;
- possui uma estrutura formada por indivíduos que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho a fim de transformar insumos em bens e serviços.

Chiavenato (2000) acrescenta que todas as atividades direcionadas para a produção de bens ou para a prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro da organização. Eis aí as funções da administração.

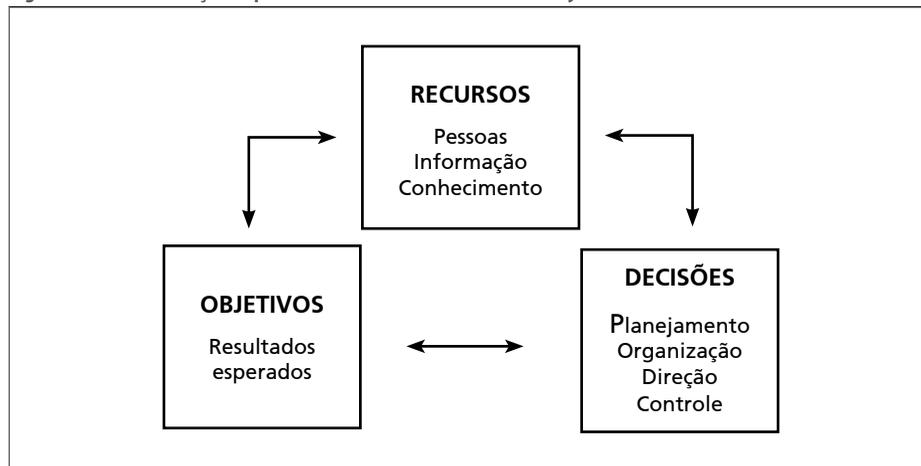
Então, temos a administração, que pode ser compreendida como a condução racional das atividades de uma organização. A administração é extremamente necessária para a existência, sobrevivência e sucesso nas empresas, sobretudo nessa era cheia de complexidades, mudanças e incertezas.

Maximiano (2002), por sua vez, aponta três palavras-chaves para definir administração: objetivos, decisões e recursos. E explica que a administração é o processo de tomar e colocar em prática as decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

E menciona que conforme o ciclo administrativo se repete, pode-se fazer uma contínua correção e ajustamento através da retroação, pois o desenvolvimento de um ciclo permite, até certo ponto, definir quais as correções deverão ser introduzidas no ciclo seguinte.

Observe atentamente a figura a seguir que nos ajuda a refletir sobre o ato de administrar uma organização.

Figura 3 – Administração: o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos



Fonte: adaptada de Maximiano (2002, p. 26)

Peter Drucker (2002) menciona que três tarefas são extremamente importantes na administração de uma organização:

- ponderar com cuidado e decidir qual a finalidade e a missão específica da organização;
- buscar a realização do trabalho produtivo e a realização do trabalhador;
- gerenciar as responsabilidades sociais da organização e as repercussões sociais de suas atividades.

Convém enfatizar que a administração não é um fim em si mesma, mas sim um meio de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2000).

E você poderia questionar: mas o que mantém a organização unida? Quais são os elos que a unem? Ora, já mencionamos, lá no início deste capítulo, que elas só existem porque as pessoas as constituem. E a cultura, conforme Robbins (2005, p. 503), é justamente “a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa”.

Tavares (1999) explica que algumas organizações, no transcorrer do tempo de sua vivência, com interações internas e externas, acabam se transformando em uma cultura. Como exemplo, a autora cita o Banco do Brasil, que é uma organização, mas também uma cultura; outro exemplo é o da IBM. Ou ainda, mais atual, do Google.

Mas é importante que você perceba que a transformação de uma organização em uma cultura é processual, isto é, a empresa não nasce sendo uma cultura e pode, mesmo durando décadas, não se transformar em uma.

Você sabe o que é o “jeito Google de ser”? Se não, leia este breve texto para ter noção do que isso quer dizer.

Além de ser uma das empresas mais bem-sucedidas e uma das marcas mais valorizadas no mercado, o Google também é reconhecido pela maneira inovadora na relação que tem com seus funcionários. Com grande experiência na área de Recursos Humanos, Alexandre Hohagen, diretor geral do Google Brasil, reforçou a política de sua empresa afirmando que as pessoas são a parte fundamental do sucesso da empresa: “Se nós formos avaliar o valor do capital investido na empresa, ele em si é muito pequeno, apesar de valermos mais ou menos US\$150, US\$160 bilhões na bolsa. Esse valor está totalmente relacionado ao capital humano”. Nesse cenário, o que se faz presente é a maneira de lidar com pessoas em um mundo em que as barreiras passam cada vez mais a não existir. Razão pela qual o investimento e seleção de capital humano preparado e eficiente se tornam muito importantes. (COMUNIDADE DE RH, 2007)

Então, podemos notar que uma empresa se transforma em uma cultura ao criar sua maneira própria de ser, pensar, trabalhar, no processo de se constituir como um grupo organizado de pessoas em prol de um mesmo objetivo.

Como afirma Tavares (1999), uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos clientes internos e externos, por meio da exteriorização em formas variadas de uma visão de mundo, de um modo peculiar de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, a partir de uma estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas.

O grupo de pessoas que conforma a organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao transacionar com o meio ambiente, e ao criar as estruturas internas, para responder a essa interação externa, estabelecem uma maneira própria de agir e interagir. Com isso, criam para a empresa ou organização uma identidade reconhecível, no conjunto geral do ambiente de negócios, e nos mercados, bem como entre as pessoas que compartilham de seus limites internos. (TAVARES, 1999, p. 58)

Obviamente que para o surgimento desta identidade, é preciso haver permanência das pessoas envolvidas no processo. Se há um alto índice de rotatividade, não há como imprimir essa identidade.

Tavares (1999) menciona que o grupo social que compõe a organização precisa de tempo para que, de sua ação conjunta, seja possível emergir uma realidade construída.

A autora (1999, p. 60) ainda enfatiza que a construção social da realidade encontrada em uma organização é “produto da estrutura interna de poder que a conforma em suas relações e interações sociais e pessoais, em seus conteúdos e significados, em sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim a própria existência e realidade da organização”.

Tendo isso em mente, vejamos agora a abordagem antropológica da cultura organizacional, somando-se o que abordamos até aqui: a cultura, as pessoas, a organização.

1.2.3 Abordagem antropológica da cultura organizacional

As organizações são como pequenas sociedades com os seus próprios padrões culturais. Uma das melhores maneiras de se apreciar uma cultura é através da observação de seu dia a dia. Desse modo, é possível delinear suas características, verificar os tipos de interação entre as pessoas que ali atuam, notar as formas de comunicação utilizadas, os temas abordados em conversas, os rituais da vida diária. E vamos notar que esses padrões são oriundos de um processo histórico dentro da empresa.

Percebe-se, então, que a antropologia serve de embasamento para o estudo da cultura organizacional. E isso requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo e de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras.

Nesse escopo, já vimos que a cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o cinema, a poesia, possibilitando a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo.

E para ter esta formação, é preciso fazer escolhas, concorda?

Isso mesmo. O fundador (ou fundadores) da organização faz uma série de escolhas a partir de um repertório mais amplo que lhe oferece sua cultura abrangente. Esse grupo inicial, sustenta Tavares (1999), escolhe o produto, a tecnologia e as pessoas que irão executar as tarefas, além de estabelecer as regras que irão reger as relações entre essas pessoas. Essas escolhas se dão a partir de determinada visão de mundo.

A continuidade da atuação da empresa no tempo vai ser o produto do acerto daquela grande quantidade de escolhas iniciais, nas suas relações com o ambiente de negócio em que a organização está inserida. Vai depender também da ação contínua de adaptação, e ajustamento dessas escolhas iniciais às modificações percebidas pelos tomadores de decisão, na situação total em que empresa está inserida [...]. (TAVARES, 1999, p. 67)

Cabe ainda registrar que, em torno dos valores, as pessoas constroem modelos de referência para atuar de forma independente, respeitando seus interesses, crenças e as variações culturais.

Nesse sentido, observe que a interpretação da realidade que o cerca é fundamental. É justamente a capacidade de interpretação dos tomadores de decisão em relação ao mundo onde habitam que definirá a sobrevivência e permanência da organização.

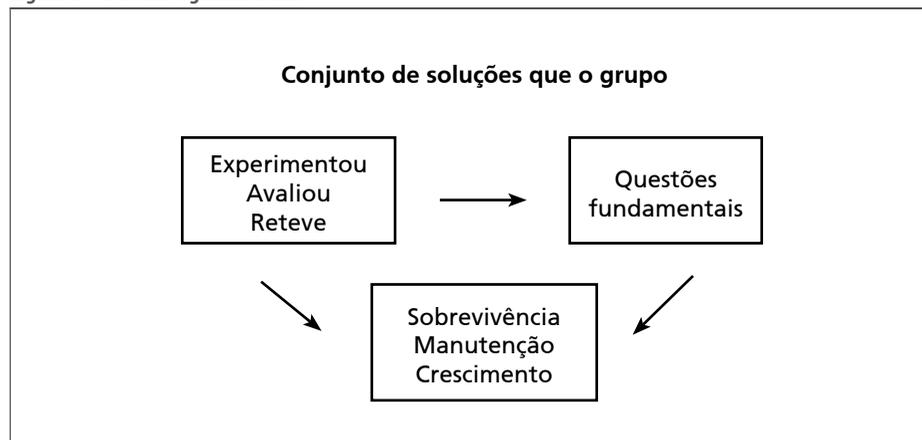
A partir desse entendimento, a autora (1999) chega a um conceito da cultura organizacional, construída de forma coletiva pelo grupo, em interação com o seu entorno. É interpretada como

um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais. (TAVARES, 1999, p. 67)

E essas escolhas também vão se dando ao longo do tempo, na trajetória da organização, a cada momento de seu ciclo de vida, envolvendo as variáveis externas.

Para melhor compreender este processo, com o conjunto de soluções que o grupo experimenta, avalia ou retém respostas, e que acabam sendo determinantes para a sobrevivência, permanência ou crescimento do empreendimento, observe a imagem proposta por Tavares (1999):

Figura 4 – Cultura organizacional



Fonte: adaptado de Tavares (1999, p. 68)

Temos então, como resultado deste conjunto de escolhas – que podem ser ideias, comportamentos, maneiras de agir, materiais, tecnologias, formas de trabalhar, espaços físicos, valores – a formação da cultura organizacional.

Mas como se pode avaliar o universo cultural de um empreendimento?

Schein (1987) nos traz a resposta quando propõe algumas categorias para se investigar o universo cultural de uma organização. Vejamos quais são:

- analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- explorar e analisar, junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes descobertas ao longo das entrevistas.

Fleury e Fischer (1991) explicam que a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- **nível dos artefatos visíveis:** fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Trata-se do ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
- **nível dos valores que governam o comportamento das pessoas:** valores manifestos na cultura, que expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- **nível dos pressupostos inconscientes:** são os pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Em perspectiva similar é o que propõe Schein (*apud* FREITAS, 1991), quando sustenta que a cultura se subdivide em três níveis:

- **artefatos e criações:** tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos frequentemente não são decifrados;
- **valores:** conscientes, em alto grau;
- **pressupostos básicos sobre:** relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana;

natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são internalizados como verdades, invisíveis e anteriormente conscientes.

Em uma organização, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre várias subculturas das unidades.

Smirchich (*apud* FLEURY, 1987) propõe duas linhas de pesquisa para se estudar a cultura organizacional.

A primeira abordagem trata a cultura como uma variável, como alguma coisa que a organização tem: ligada ao modelo sistêmico de organização, tem um objetivo normativo – realizar diagnósticos com análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas. Esta linha de pesquisa considera dois tipos de variáveis:

- como variável independente, externa à organização (a cultura da sociedade em que se insere a organização e que é trazida para dentro por seus membros);
- como variável interna à organização (as organizações produzem bens, serviços e produtos culturais como lendas, ritos, símbolos); é resultado do desempenho e de representações dos indivíduos nas organizações;

Já na segunda abordagem, a cultura é pensada como raiz da própria organização, algo que a organização é: esta abordagem procura ir além da visão instrumental da organização para pensá-la como um fenômeno social derivado do conceito antropológico de cultura.

Dentro dessa abordagem, a autora coloca três correntes antropológicas que embasariam as pesquisas sobre cultura organizacional:

- **Cognitivista:** cultura é definida como um sistema de conhecimento e crenças compartilhados. É importante determinar quais as regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros vêem o mundo;
- **Estruturalista:** a cultura se constitui de signos e símbolos. É convencional, arbitrária e estruturada. É constitutiva da ação social sendo, portanto, indissociável desta;

- **Simbólica:** entende cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que necessita ser decifrado e interpretado. As pessoas procuram decifrar a organização a fim de pautar e adequar o seu próprio comportamento.

Um dos conceitos mais empregados quando se trata da abordagem antropológica é a proposta pelo antropólogo Edgar Schein (1982), que define cultura organizacional como um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Estes padrões funcionam com eficácia suficiente para serem considerados válidos e, em seguida, ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Freitas (1991) ressalta a riqueza da conceituação proposta por Schein e sua preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados de forma consciente. Ou seja, ele admite a importância desses elementos, mas privilegia a força dos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os integrantes do grupo percebem, sentem e pensam.

O interesse maior do autor, menciona Freitas (1991, p. 7), “é descobrir por que determinado grupo se comporta de certa maneira, bem como por que certos valores são definidos. O que está por trás dos valores manifestos ou esposados por uma determinada cultura?”

E mais: o que são pressupostos?

DEFINIÇÃO



Pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores esposados. “Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade [...], ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável.” (SCHEIN *apud* FREITAS, 1991, p. 7-8)

Como exemplos de pressupostos, a autora cita a noção de que um empreendimento deve ser lucrativo, o de que escolas devem educar ou que a medicina deve prolongar a vida.

Mas outras perguntas podem surgir: quais forças influenciam a criação de uma cultura? O que sustenta e reforça esses fatores, depois de a cultura ter sido estabelecida?

Nesta imagem, percebemos justamente as indagações que nos surgem ao pensar a formação de uma cultura. E a resposta não é simples, tendo em vista que são muitas variáveis atuando nesta formação.

Figura 5 – Que fatores possibilitam a criação de uma cultura?



Fonte: Beck (2011)

Robbins (2005) responde que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- atenção ao detalhe: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- busca de resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;
- concentração nas pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;

- **estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Robbins (2005) ainda explica que o processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras:

- **primeiro:** os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles;
- **segundo:** os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir;
- **terceiro:** o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, mostrar seus valores, convicções e premissas.

Observe o caso a seguir: trata-se de um exemplo claro da influência do fundador na formação da cultura organizacional.

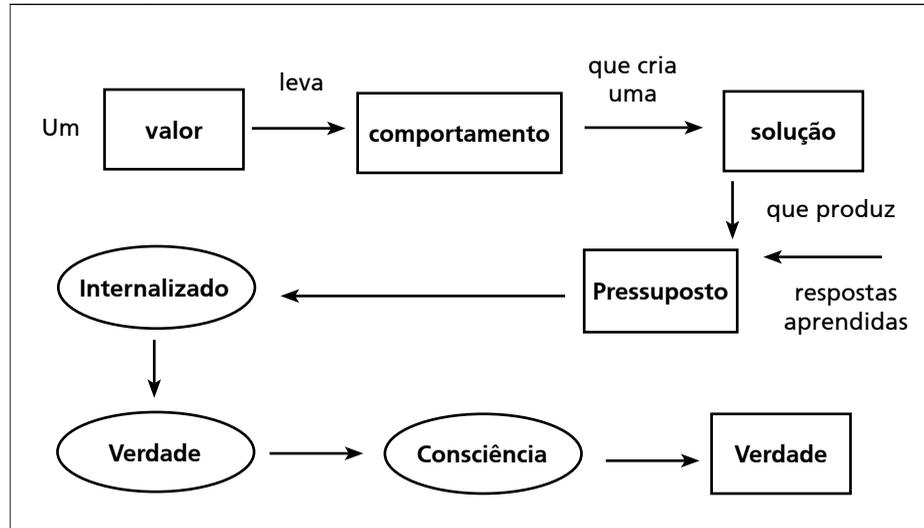
Akio Morita, co-fundador da Sony, teve uma enorme influência sobre a cultura da empresa, de tal forma que as pessoas se referem a ele como Sr. Sony. Morita costumava ser descrito como um apaixonado por música e arte, um workaholic, um grande socializador, um brilhante observador do comportamento humano e um homem de energia inesgotável, determinado e objetivo. Ele emprestou essas qualidades à busca da criação de uma marca para produtos que fosse atraente em todo o mundo. Escolheu um nome pequeno e forte para sua empresa. Morita iniciou o processo de globalização da Sony pelos Estados Unidos, para onde se mudou para poder estudar a cultura norte-americana e aumentar as chances de sucesso da empresa. Atualmente, a Sony é reconhecida em todo o mundo como uma marca de liderança (ROBBINS, 2005)

É interessante perceber que esses conceitos, noções e parâmetros sobre a cultura organizacional e seu viés antropológico trazem à tona muitas reflexões.

Um desses pontos é abordado por Marras (2000), quando afirma que não existem grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo resquício, assim como não é possível falar de cultura fora da observação grupal.

Desta forma, o autor nos convida a refletir a partir do fluxograma, cuja função é elucidar com maior profundidade o processo de formação de uma cultura.

Figura 6 – Fluxograma do modelo de Schein



Fonte: adaptado de Marras (2000, p. 293)

Marras (2000, p. 290) conclui, a partir deste esboço, que

uma cultura se forma de maneira consensual, na medida em que os membros de um grupo encontram uma resposta adequada ao padrão do grupo a que pertence e, em aceitando essa solução, passa não só a adotá-la mas principalmente a difundi-la para os demais membros como o “padrão ideal” para obter a resposta desejada naquele particular.

Para finalizar, cabe retomarmos a perspectiva de Tavares (1999), ao enfatizar que os administradores que conseguem ler adequadamente a cultura de seus ambientes interno e externo têm condições de criar e manter empresas ascendentes em seus mercados.

Nesse sentido, a antropologia vem se tornando “um instrumento do arsenal disponível a essa tarefa básica dos tomadores de decisão, que é a correta interpretação da realidade circundante, que elimina as respostas inadequadas, mas seleciona e mantém as que dão melhores resultados” (TAVARES, 1999, p. 74).

E é nosso dever, então, conhecer este arsenal para poder aplicá-lo na gestão.

1.3 Aplicando a teoria na prática

Vejam agora um pequeno estudo de caso relacionado aos temas estudados.

A Hewlett-Packard (HP), uma reconhecida firma no ramo da microeletrônica, começou nos anos 1940 com Bill Hewlett e David Packard estabelecendo uma cultura corporativa famosa através de forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. A empresa decidiu colocar a cultura grupal em funcionamento logo cedo na sua história, adotando uma política de que ela não seria “uma companhia do tipo admite e demite”. Esse princípio foi severamente submetido à prova em várias ocasiões nos anos 1970, quando uma queda nos negócios forçou a empresa a adotar a política “nove dias a cada quinzena” pela qual os diretores tinham um corte de salário de 10% e trabalhavam também 10% menos horas. Uma vez que outras companhias recorreram a dispensas, a HP manteve o seu quadro completo, enfatizando assim que todos os membros do grupo HP compartilhavam da mesma sorte e que uma medida para garantir a segurança no trabalho era possível mesmo em tempos desfavoráveis.

Fonte: extrato de MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 128.

A partir desse caso, pergunto a você: de que maneira os gestores da organização podem transferir determinados valores ao grupo a fim de enfrentar situações difíceis e momentos de incerteza? Você arrisca uma resposta?

Imagino que sim. E deve ter respondido com base no que estudamos até aqui. Afinal, vimos que o grupo gestor de uma organização vai fazendo escolhas ao longo do tempo, na trajetória da organização, a cada momento de seu ciclo de vida, envolvendo as variáveis externas e também internas. E o conjunto de soluções que o grupo experimenta, avalia ou do qual extrai respostas acaba sendo determinante para a sobrevivência, permanência ou crescimento do empreendimento.

Neste caso da Hewlett-Packard, notamos que desde o início houve a formação de uma cultura corporativa dominante, transmitida pelos discursos, pela confiança, pelos procedimentos, pela comunicação, pelo modo de agir, marcada pelo forte comprometimento grupal associado a uma filosofia de inovação baseada nas pessoas. Isso permitiu enfrentar situações difíceis, fazendo com que as pessoas compreendessem a situação difícil e apostassem na continuidade da empresa, mesmo com perdas individuais nos salários.

1.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras, sites e filmes para que você se atualize sobre o tema estudado neste capítulo.



Título: Cultura: um conceito antropológico.

Autor: LARAIA, R. B.

Editora: Jorge Zahar (RJ)

Ano: 2009

Se você quiser se aprofundar no primeiro tema deste capítulo, sugiro a leitura deste interessante livro de Laraia. O autor destaca que desde os anos 1980, os sistemas culturais estão sempre em mudança e é importante entender esta dinâmica para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos.



Título: O valor de uma cultura forte

Autor: MAUTONE, S.

Revista: Exame

Ano: ago. 2006

No volume 40, n. 17, p. 84-86 da revista Exame, você encontra um artigo que aborda a importância de uma cultura forte para as organizações. E o autor alerta: a clareza sobre os próprios valores - e a sua prática efetiva - pode levantar ou arruinar uma empresa.

1.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- não há consenso quando se trata de definir o termo cultura;
- o termo cultura apresenta três dimensões: cultivo, culto e cultura;
- existem algumas informações comumente aceitas por grande parte dos antropólogos quando se discute a cultura: ela é parte da biologia do homem; a biologia da espécie humana é produto da cultura; a cultura é transmitida socialmente por meio da aprendizagem, e não geneticamente; a capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente; a cultura é socialmente produzida, ou seja, trata-se de um processo coletivo; a interação com o meio ambiente, no caso da espécie humana, é feita por meio do aparato cultural;

- as organizações têm uma cultura, tendo em vista que fazem também parte de um ambiente social mais amplo, que por sua vez se insere em uma cultura;
- os fundadores (ou gestores) da organização faz uma série de escolhas a partir de um repertório mais amplo que lhe oferece sua cultura abrangente. Esse grupo inicial escolhe o produto, a tecnologia e as pessoas que irão executar as tarefas, além de estabelecer as regras que irão reger as relações entre essas pessoas;
- a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna;
- as sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização são: inovação e ousadia; atenção ao detalhe; busca de resultados; concentração nas pessoas; orientação para a equipe; agressividade; estabilidade;
- a antropologia vem se tornando um instrumento do arsenal disponível a tarefa básica dos tomadores de decisão de manter empresas ascendentes em seus mercados, a partir da correta interpretação da realidade circundante.

1.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Faça a distinção entre cultura dominante e subcultura.
- 2) São características básicas que definem a cultura de uma organização:
 - a) compreensão; coragem; resultados; competências pessoais; grandeza; porte da empresa; localidade em que se situa.
 - b) inovação e ousadia; atenção ao detalhe; busca de resultados; concentração nas pessoas; orientação para a equipe; agressividade; estabilidade.

c) grau de liberdade; franqueza; coragem; disponibilidade de recursos; porte da empresa; busca de resultados; estabilidade.

d) aptidão para a mudança; rotatividade; liderança; clima; porte da empresa; atenção aos detalhes; franqueza.

3) Raymond Williams foi um pensador da cultura cujas reflexões tiveram grande repercussão. Exponha a compreensão de cultura para o autor e justifique por que sua posição sobre o assunto foi importante.

Onde encontrar

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOSI, A. Cultura como tradição. In: BORNHEIM, G. *et al.* **Tradição e contradição**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987. p. 31-58.

CEVASCO, M. E. **Para ler Raymond Williams**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COMUNIDADE DE RH. O jeito Google de ser. **Empregos**. Set. 2009. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/280807-conarh_2007_google.shtm> Acesso em: 20 jul. 2011.

DAMATTA, R. Você tem cultura? **Explorações: Ensaio de antropologia interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 121-128.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio online**. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>> Acesso em: 20 jul. 2011.

FERRARI, A. T. **Fundamentos de sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, out./dez. 1987.

_____; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GRINBERG, C.; LUNARDI, G.; BREI, V. Tema: cultura organizacional. **UFRGS**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/CulOrganizacional.html>>. Acesso em: 23 jul. 2011.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1987.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WILLIAMS, R. **Cultura e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1970.

CAPÍTULO 2

COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Contextualizando

Este capítulo apresentará a você os componentes da cultura organizacional, a forma como eles funcionam, as mudanças comportamentais que eles provocam.

Já vimos que a cultura organizacional é um tema da atualidade da área de gestão, presente em meios acadêmicos, seminários, palestras, artigos, teses. O estudo deste tema tem beneficiado muitas organizações que querem diagnosticar e aperfeiçoar suas práticas, levando em consideração a compreensão da cultura organizacional.

A necessidade de estarmos observando quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada organização, como tratar as pessoas que dela fazem parte, os elementos que compõem essa cultura são etapas fundamentais para o gestor no atual cenário.

Tendo isso em vista, ao fim deste capítulo, espera-se que você possa:

- identificar os principais componentes da cultura organizacional, tais como os valores, crenças e pressupostos, símbolos e ritos, mitos, heróis, normas e comunicação; e
- discernir sobre o significado e importância de cada um desses elementos.

Assim, você terá mais elementos para contextualizar estes componentes da cultura organizacional no ambiente corporativo. Então, vamos adiante!

2.2 Conhecendo a teoria

Cada organização possui sua própria cultura. E isso pode ser facilmente percebido quando percorremos um escritório ou as dependências de qualquer tipo de organização. Deparamo-nos com pessoas e observamos o modo como se vestem, como se comunicam, sobre o que conversam, como se comportam, como trabalham, que tipo de líder a organização tem, o que é importante e relevante para o grupo, como a organização contrata os funcionários e como se relaciona com eles. Todos esses elementos são indícios de sua cultura organizacional.

Desta forma, você pode estar pensando: é possível perceber visual ou auditivamente como se estrutura a organização. Nossas observações nos fornecem elementos de análise sobre a estrutura e as peculiaridades dos elementos que compõem determinada cultura organizacional. Quais são os componentes ali explícitos, tais como os valores, as crenças e pressupostos, os símbolos, os ritos, as estórias e os mitos, os heróis, as normas, as formas de comunicação, os lemas, as cerimônias?

Chiavenato (2004) nos relata que, ao observar determinada cultura organizacional, nota-se que a mesma é constituída por componentes visíveis e observáveis, orientados aos aspectos operacionais e de tarefas, como, por exemplo, a estrutura organizacional, os métodos e procedimentos, os objetivos e estratégias, as políticas e diretrizes de pessoal, entre outros; e por componentes invisíveis e emocionais, orientados aos aspectos sociais e psicológicos, tais como as relações afetivas, valores e expectativas, padrões de influência e de poder, normas grupais etc.

A propósito da importância dos estudos sobre a cultura organizacional a partir dos anos 1980, Freitas (2007, p. 9) destaca que os estudos culturais forma além do circunscrito naquela década: “eles atravessaram os anos 1990, com ênfase na mudança cultural diante das reestruturações que sacudiram a década e consideraram o passado obsoleto, bem como as ideias que sustentavam o modelo de gestão em vigor”, seja nas empresas privadas ou nas novas organizações, fruto dos processos de privatização ocorridos em todo o mundo. Na década de 2000, conforme a autora, ainda observamos muitas mudanças no ambiente corporativo, que acabaram revalorizando e rejuvenescendo os estudos culturais, que assumiram maior complexidade.

Tendo em mente esta complexidade, retomamos o conceito desenvolvido por Schein (*apud* FREITAS, 2007, p. 13), que privilegia a aprendizagem do grupo e assume que a cultura possui funções específicas:

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 interação 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.

Nos dias atuais, a cultura organizacional é muito importante para os gestores, tanto quanto para as equipes de pessoas que atuam na organização. Afinal, os meios organizacionais dependem da atuação de poder, das regras não relatadas, dos valores, das crenças, dos costumes que ali já estão inseridos.

Para Lacombe (2005), cultura organizacional é o conjunto de crenças e atitudes da organização em relação:

- à importância das pessoas;
- à disponibilidade dos administradores;
- à aceitação do não conformismo;
- à clareza dos padrões;
- ao empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- à intimidade;
- aos valores éticos e morais;
- à competição interna;
- à orientação para o mercado ou a produção;
- à comunicação interna; e
- à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Existe um conjunto característico de valores-chave que integram cada cultura e contribuem para distingui-la de outras; esses valores-chave podem ajudar uma cultura a adaptar-se aos novos tempos - e sobreviver - ou aferrar-se ao passado e sucumbir (KOTTAK, 1994 *apud* JOHANN, 2007).

Robbins (2002) também explica que a cultura organizacional é um termo descritivo; trata da maneira como os funcionários percebem as

características da empresa e não está relacionado ao fato de gostarem ou não da mesma. O gostar da empresa estaria relacionado ao conceito de satisfação no trabalho.

Mas você pode estar se questionando: é possível analisar as características organizacionais?

A este propósito, Bernardes e Marcondes (2003) sugerem que para que o conceito seja empregado nas análises das características organizacionais, é preciso torná-lo mais explícito a fim de operacionalizar suas aplicações práticas. Assim, propuseram a ideia de três variáveis: tecnologias; preceitos e sentimentos.

Os autores (2003) explicam as três variáveis:

- **tecnologias** designam:
 - os resultados obtidos (bens ou serviços prestados);
 - os processos empregados;
 - os insumos necessários (máquinas, mão de obra, conhecimentos etc.);
- **preceitos** referem-se a:
 - normas de procedimento, de organização e de relacionamentos;
 - posições hierárquicas ocupadas pelos participantes nos diversos agrupamentos;
 - crenças e valores partilhados pelos membros dos grupos sociais;
- **sentimentos** remetem a:
 - execução de atividades (que causam satisfação, alienação etc.);
 - obediência a normas de procedimentos e organização (que determina posições hierárquicas e conseqüentes medo, inveja, raiva);
 - relacionamentos sociais (geradores de simpatia, desprezo, admiração etc.).

Os autores (2003, p. 59) expõem que “as diferenças do conteúdo da variável tecnologias explicam as diversidades de culturas entre hospitais, escolas, fábricas, bancos e empresas com tecnologia de ponta”.

Bernardes e Marcondes (2003) ilustram que a divisão do trabalho ligada às tecnologias exige a colaboração para ser eficiente, e esta, por sua vez, necessita de normas de procedimento que assegurem o esforço conjunto, esclarecendo quem faz o que e as maneiras de se relacionarem. Chegamos então aos preceitos.

E os autores (2003, p. 59) exemplificam: “a cultura de um seminário religioso difere da de um corpo militar pelo conteúdo da variável preceitos, e ambas diferenciam-se da de um clube recreativo quanto à intensidade, que neste último obviamente é menor”.

Sobre a última variável, cabe destacar que ela está vinculada às demais variáveis, tendo em vista que os sentimentos emergem tanto em função das tecnologias empregadas quanto de preceitos estabelecidos. Todas estão inter-relacionadas.

Aqui, na variável sentimentos, devemos perceber que na sociedade, a manifestação dos sentimentos na forma de emoções causa embaraço por várias razões culturais. E muitas vezes, então, devemos levar em conta o tipo de organização para conseguir visualizar o tipo e o grau permitidos de exprimir emoções (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

REFLEXÃO



Pense no seguinte: a cultura de uma prisão, onde geralmente imperam a raiva e o medo, é muito distinta de uma organização religiosa que prega o amor ao próximo. Pergunto a você: em uma instituição de ensino como esta em que você está inserido, que tipos de manifestação de sentimentos são permitidas ou esperadas?

Os autores (2003) mencionam que existe uma sequência quando se trata de planejar uma organização. E afirmam:

Pelo fato de elas terem por finalidade a satisfação das necessidades de seus clientes por meio do fornecimento de bens ou serviços, as **tecnologias** são a primeira dimensão a ser considerada. Além disso, pessoas com habilidades, conhecimentos e potencialidades têm de ser admitidas para levarem avante o trabalho. A segunda variável a considerar é a dos **preceitos**, pois normas de procedimentos e

estrutura de posições hierárquicas são necessárias para nortear as transformações de insumos em resultados eficientes. [...] Finalmente, padrões ostensivos de expressão dos **sentimentos** que decorrem das interações sociais precisam ser estabelecidos (BERNARDES; MARCONDES, 2003, p. 60, grifos do autor).

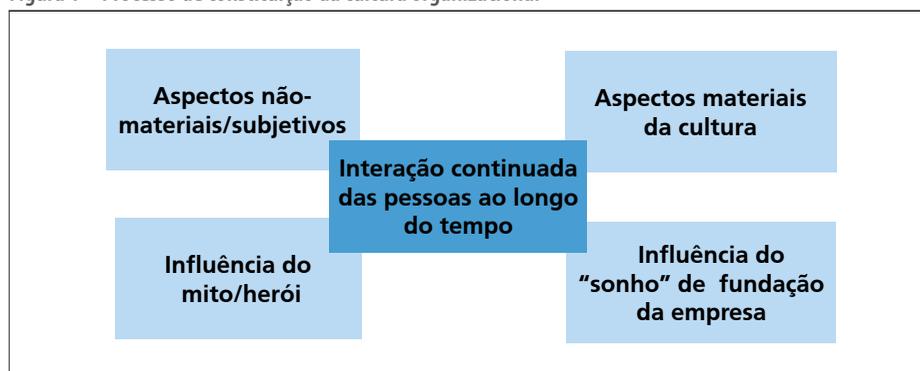
Bernardes e Marcondes (2003) ainda explicam que a análise dessas três variáveis deve ser feita considerando-se dois componentes de cada uma delas:

- **intensidade:** nas prisões, exige-se obediência rígida às regras, as emoções são reprimidas e as atividades produtivas são consideradas irrelevantes para as finalidades de custódia. O mesmo não acontece em uma fábrica, onde o trabalho é o mais importante, e em uma organização religiosa ou clube, nos quais a expressão dos sentimentos é considerada adequada aos propósitos da organização; e
- **conteúdo:** tanto em um seminário religioso quando no quartel, as normas são rígidas, a produção de bens ou serviços é irrelevante, e há restrição na expressão dos sentimentos que não os autorizados. Mas os dois casos não são semelhantes no que se refere às culturas organizacionais. Aqui, o conteúdo das variáveis é diferente, a exemplo das crenças de seus participantes, que são muito diversas.

Assim, podemos perceber que a intensidade dos componentes tecnologias, preceitos e sentimentos variam de uma organização para outra.

Vejamos como Johann (2007) ilustra o processo de estruturação da cultura organizacional, envolvendo os aspectos não materiais, os aspectos materiais, a influência do mito e a influência do “sonho” de fundação da empresa.

Figura 1 – Processo de constituição da cultura organizacional



Fonte: Johann (2007)

Você pode estar se perguntando: mas que aspectos não materiais são estes?

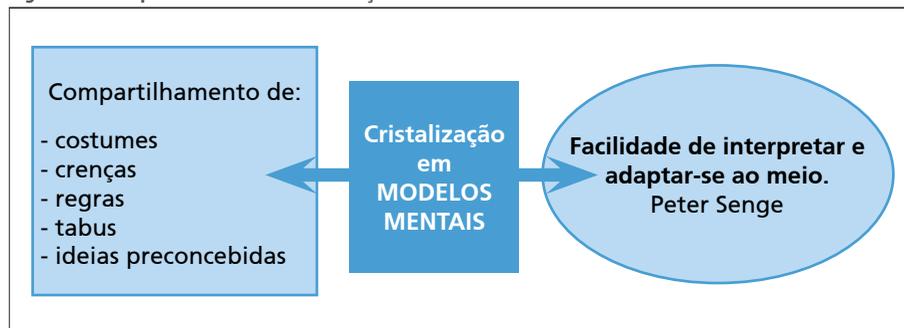
Os aspectos não materiais (subjetivos) da cultura, neste caso, compreendem (JOHANN, 2007):

- costumes e tradições;
- crenças inconscientes;
- tabus e preconceitos;
- regras não escritas;
- atitudes; e
- outros fatores.

E Johann (2007) afirma que a cultura de uma organização contém, em boa medida, o DNA cultural do seu mito organizacional.

O autor ainda ilustra como esse compartilhamento de costumes, crenças, regras e tabus vai, aos poucos, se cristalizando em modelos mentais no âmbito da organização.

Figura 2 – Compartilhamento e cristalização



Fonte: adaptado de Johann (2007)

Vejamos, agora, o significado do termo valores, quando nos referimos ao estudo dos elementos da cultura de uma organização.

2.2.1 Valores

Segundo Fleury e Fisher (1996), pode-se conceituar valores da seguinte forma: as concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Boa parte dessas concepções foram soluções encontradas pelos líderes no decorrer da história da organização, sendo então incorporadas à filosofia

organizacional com a finalidade de orientar o comportamento dos seus componentes e promover interação entre eles.

Já para Marras (2000), valores são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, acrescenta o autor, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus respectivos objetivos.

Note que tais objetivos podem ser exemplos de valores e atitudes considerados pelas organizações. O autor (2000) ainda propõe uma tabela com alguns exemplos de valores organizacionais adotados pelas organizações com seus respectivos pesos. Vejamos.

Tabela 1 – Valores organizacionais

Valores organizacionais	PESO %
Busca de inovação tecnológica	100
Lucratividade	100
Assistência e desenvolvimento das pessoas	90
Seriedade e honestidade	90
O cliente acima de tudo	90
Preocupação com a qualidade	80
Segurança	80
Imagem da empresa	70
Relacionamento interpessoal	60
Prioridade para o planejamento a curto prazo	50

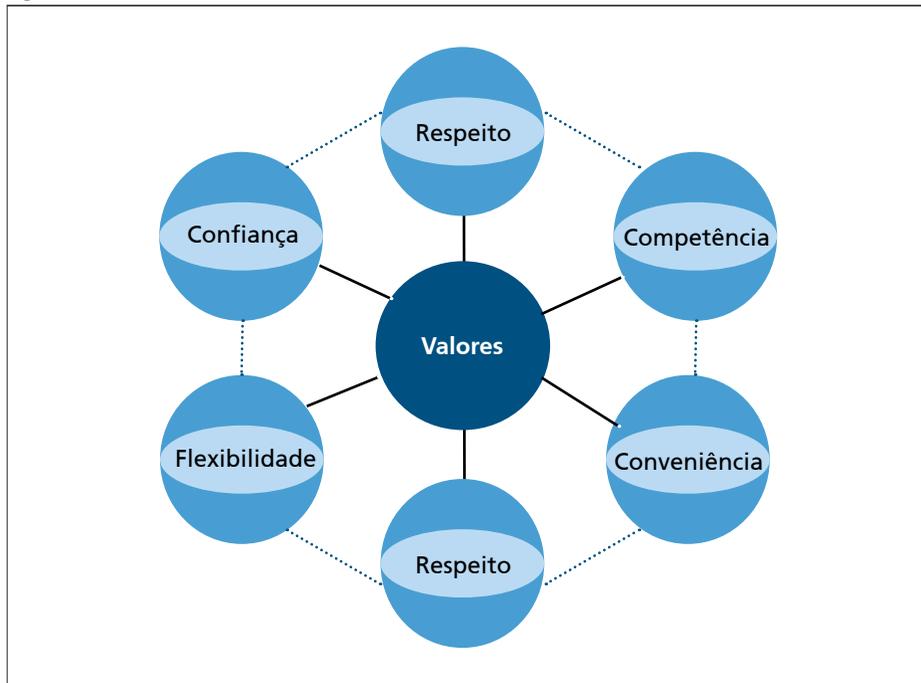
Fonte: adaptada de Marras (2000, p. 291)

Cada organização cria seus valores a partir do que prioriza como comportamento conveniente no meio organizacional a fim de estabelecer ou mudar conceitos.

Para entendermos melhor este elemento, é importante saber:

O que são valores? Como são definidos? Que funções eles atendem? Por que se mantêm?

Figura 3 –Valores



Fonte: <<http://lusoitaliana.pt>>

Anotemos a opinião de Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991, p. 14), a propósito das perguntas realizadas anteriormente:

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples "se você faz isso, você também será um sucesso". Os administradores nas companhias bem sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para alcance do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Deste modo, notamos que as organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Os colaboradores das organizações se sentem partes importantes e se tornam mais motivados, pois a vida organizacional tem significado.

Freitas (1991) destaca ainda que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Observa

que, em geral, as companhias definem alguns poucos valores, que são constantemente enfatizados. Ainda que as organizações tendam a personalizar seus valores, podemos notar que eles guardam algumas características comuns, tais como:

- importância do consumidor;
- padrão de desempenho excelente;
- qualidade e inovação; e
- importância da motivação “intrínseca” dos colaboradores etc.

Uma vez deliberados os valores, a organização não deve mudá-los. Os valores definidos precisam ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, ampliação, crescimento, coligados à busca de uma perfeição técnica, como respeito à qualidade dos produtos e processos, e desempenho humano norteado para a excelência. Os valores devem ser definidos não a partir de modismos, mas atrelados a mensagens reiteradas ao longo do tempo e que, de fato, tenham relação com a empresa. Assim, a organização deve validar seus objetivos buscando a manutenção da ordem organizacional existente, fortalecendo sua identidade (FREITAS, 1991).

E você já deve estar pensando: quanto maior for a solidez dos valores, mais forte será o poder de percepção e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. Portanto, para a solidez dos valores, é importante levar em conta as histórias, mitos e crenças. Perceba aqui a inter-relação dos elementos.

Thévenet (1990) identifica três tipos de valores nas empresas:

- **os valores declarados** – são as mensagens publicadas pela empresa que traduzem sua cultura dominante. Tais mensagens aparecem em projetos, discursos oficiais, nas publicidades e também nos comportamentos cotidianos de cada indivíduo;
- **os valores aparentes** - não são expressamente proclamados, mas são visíveis nos acontecimentos e nas decisões. Eles se revelam nas escolhas de heróis, nas definições de sucesso (de um produto de venda, de uma carreira) e as comunicações externas; e

- **os valores operantes** - são referências que guiam as decisões, as estratégias e os modos de funcionamento da empresa. Os valores se localizam nos princípios e fundamentos, informando suas normas que, por sua vez, influenciam o comportamento desejável da organização.

Quando uma organização é bem sucedida, ela possui seus valores compartilhados uma fonte de força. Cabe aos administradores a modelagem e realce dos valores.

Freitas (1991) nos descreve algumas influências dos valores no desenho da organização formal. São eles:

- os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas – por exemplo, operações correntes numa primeira companhia; relações externas numa segunda; e estratégias de longo prazo numa terceira. Esses valores e crenças sugerem que o tipo de informação é mais seriamente considerado no processo decisório, da mesma forma que definem que tipos de pessoas são mais respeitadas;
- os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na organização. Se o desenvolvimento de produtos é a área dominante numa empresa, as pessoas mais talentosas daquela área irão querer trabalhar ali. A empresa tenderá a reforçar a preponderância deste valor, promovendo uma divisão desproporcional de pessoas nesses cargos, que serão mais disputados, sendo a seleção mais rigorosa e as recompensas mais atraentes; e
- os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da organização. Os slogans, em geral, são portadores de mensagens desta natureza.

CURIOSIDADE



1001 utilidades, Feito para você, Uma boa ideia, Bem estar Bem, Dedicção Total a Você... Qualquer brasileiro que escute uma dessas frases pensa, rapidamente e sem se confundir, em Bombril, Itaú, 51, Natura e Casas Bahia. Não são poucos os casos de sucesso de slogans no Brasil e no mundo, mas para alcançar esse objetivo uma marca precisa de muito estudo e, principalmente, valores e gestão bem definidos.

Segundo informações da GFK, o slogan foi uma palavra criada pelos celtas e era utilizado como um grito de guerra, com a finalidade de motivar os guerreiros para a luta a partir do estímulo a vínculos racionais e afetivos com seu povo (MARCOLINO, 2010).

Tratando-se de valores, todos os setores organizacionais devem ser apreciados, pois uma organização não possui apenas um setor, ela compreende desde os cargos menos favorecidos aos cargos mais altos.

Os valores mais necessários em uma organização são os que realmente fazem diferença para os colaboradores, tais como: valorização dos funcionários, motivação ao trabalho, autoconfiança, ética. Tais valores influenciam nas atitudes organizacionais tanto nos líderes quanto nos liderados.

E é importante passar no seguinte teste: os valores devem resistir ao tempo e incorporar as mudanças que ocorrem no contexto, e nesse sentido, destaca Freitas (2007), é comum que inovação e excelência estejam presentes nos valores de grandes empresas, já que estes termos incorporam a flexibilidade e podem ser reajustados sem alterar a mensagem oficial.

Vejamos, agora, outro elemento fundamental da cultura organizacional: as crenças.

2.2.2 Crenças e pressupostos

Freitas (2007) explica que os termos crenças e pressupostos vêm sendo empregados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização.

Mas o que são as crenças?

DEFINIÇÃO



Marconi e Presotto (2001) revelam que **crença** é a aceitação, como verdade, de uma proposição comprovada ou não cientificamente. Consiste em uma atitude mental do indivíduo, que serve de base para a ação voluntária. Embora intelectual, possui conotação emocional.

Assim sendo, as crenças e pressupostos de uma organização podem ser entendidas como verdades autênticas, que são aceitas e inquestionáveis.

Para citar alguns exemplos, Ronchi, Pereira e Pádua (2008) mencionam que empresas como a Natura, Vale e Coca-cola possuem crenças e pressupostos fortes e trabalham intensamente para divulgá-los, pois acreditam que, dessa forma, fomentarão um maior envolvimento entre seus colaboradores, fortalecerão laços e melhorarão suas práticas. Sendo assim, os pressupostos adotados nestas empresas são inseridos inconscientemente, mas são mais profundos que os valores, que estão ligados às estratégias, objetivos e metas organizacionais. À medida que os valores estão testados, são validados como eficazes para resolver problemas, e, por sua vez, são transformados em pressupostos.

Os pressupostos inconscientes vão sendo internalizados nas relações do dia a dia da organização, e vão sendo melhor estabelecidos à medida que as práticas são legitimadas pela organização. Quando as crenças e pressupostos estão estabelecidos, são considerados como verdades, e irão expressar o que realmente formam a respeito do que é um produto bem-sucedido em uma organização (FREITAS, 1991).

O conjunto de pressupostos básicos, para Schein (*apud* FREITAS, 1991), é um processo em formação, uma vez que alguma aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas está sempre ocorrendo. Portanto, o processo não muda, as coisas que são apreendidas tendem a ficar estáveis na vida do grupo. Os pressupostos fazem a cultura organizacional servir para estabilizar muitos ambientes internos e externos do grupo.

Sendo assim, Schein (*apud* FREITAS, 2007) destaca os pressupostos como elementos principais da cultura, em virtude de sua influência sutil na tomada de decisões.

Salientando esta importância, Pettigrew (1996) afirma que o núcleo de crenças e pressupostos é evidente nas estruturas, nos sistemas, nos símbolos, mitos e até mesmo nos padrões de recompensas dentro das organizações.

É fundamental que você perceba que as crenças e pressupostos participam da cultura da organização, porém estes não são divulgados explicitamente aos seus colaboradores, uma vez que não são apresentados de forma clara, mas sim ilustrados por ações, posições e visões.

Observa Freitas (2000) que, no ambiente das pequenas empresas, em geral, é mais fácil de apreender os elementos da cultura; isso se dá devido à importância do papel do empregador, do administrador, da autoridade, bem como à proximidade das relações interpessoais.

Tratando-se do ambiente das pequenas organizações, a origem de certos elementos da cultura organizacional pode estar pautada nos valores, crenças e pressupostos de seus administradores.

Para compreender melhor os pressupostos, Gibb Dyer (*apud* FREITAS, 1991) aponta cinco categorias:

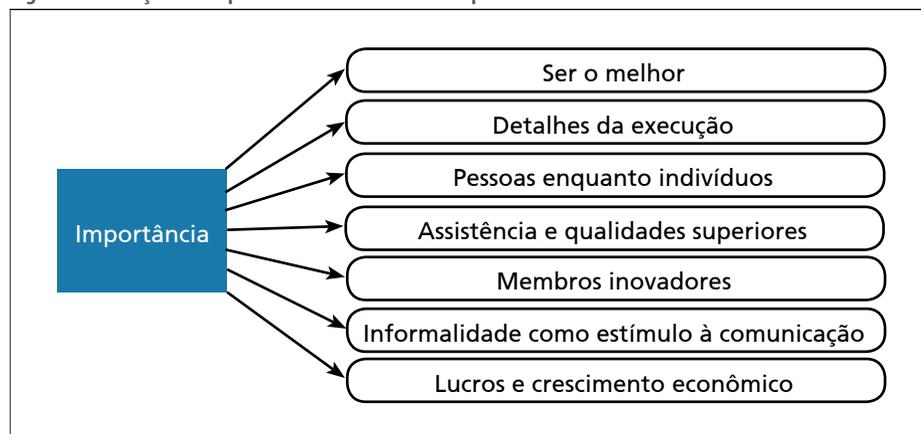
- 1) **Natureza do relacionamento:** como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização? São, primeiramente, lineares, entre pares ou individualistas por natureza?
- 2) **Natureza humana:** os seres humanos são considerados basicamente bons, maus, ou nenhum dos dois?
- 3) **Natureza da "verdade":** a "verdade" é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste?
- 4) **Ambiente:** o ser humano pode dominar o ambiente ou deve a ela ser submetido? É possível o homem ter um relacionamento harmônico com o ambiente?

- 5) **Universalismo/particularismo:** devem os membros de uma organização ser aliados de acordo com os mesmos padrões ou acertos? Ou a cada indivíduo deve ser dispensado um tratamento preferencial?

Para decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados pelos membros de uma organização, é fundamental descobrir de que forma eles se encaixam em um modelo cultural ou paradigma para formar um método.

Podemos ter como síntese do conteúdo das crenças de empresas consideradas de alto padrão, conforme Peters e Waterman (*apud* FREITAS, 1991, p. 19), os elementos apresentados na figura a seguir.

Figura 4 – Crenças de empresas consideradas de alto padrão



Fonte: adaptado de Peters e Waterman (*apud* FREITAS, 1991, p. 19)

Tais crenças e pressupostos são exigências do ambiente organizacional. E tão logo sejam adquiridas, devem atender as necessidades de transformação na prática dos administradores organizacionais. Nesse aspecto, os pressupostos e crenças são apontados como fatores que influenciam diretamente o processo de tomada de decisões.

Vamos a mais dois elementos da cultura organizacional?

2.2.3 Símbolos e ritos

Os ritos e símbolos exercem extraordinário poder sobre os homens. Não é à toa que o exercício do poder, desde os tempos mais remotos, tem se cercado de uma cultura de ritos, símbolos e festas, destaca Torquato (1998).

DEFINIÇÃO



Símbolo pode ser entendido como qualquer objeto, ato, evento ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando outra coisa. (TRICE; BEYER *apud* FREITAS, 1991) Veja, por exemplo, o caso da bandeira de um país. Ela o simboliza.

Os símbolos são ricos em significados, podendo resumir um conjunto complexo de interpretações em um determinado objeto. O termo **símbolo** pode ser usado para se referir às coisas que emergem dos valores, pressupostos e ideias compartilhadas pelos membros de uma organização.

Segundo Fleury (1996), a instância do simbólico - em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir a identidade organizacional - tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação entre as categorias.

Você já deve ter entendido que símbolos e ritos são usados para expressar a especial significância da definição de ideias específicas dos eventos ou indivíduos nas organizações. E neste sentido, alguns exemplos de tipos de símbolos são os logotipos organizacionais, os hinos, as bandeiras.

Perceba que os símbolos têm função de comunicar ideais, conceitos e imagens que forneçam identidade aos indivíduos da organização.

Nessa concepção, Rafaeli e Worline (2000 *apud* PARDINI; GONÇALVES; KILIMNIK, 2008) enfatizam que os símbolos são poderosos indicadores físicos da vida organizacional que:

- refletem os valores e pressupostos compartilhados;
- influenciam o ambiente de trabalho, elucidando as crenças e normas internalizadas;
- facilitam a comunicação das pessoas em torno de conceitos abstratos; e

- capturam, por meio de códigos, os sistemas de significados que integram a emoção, a cognição e o ambiente da organização.

Os símbolos, ao reunirem um conjunto complexo de significados em um objeto particular, comunicam esse propósito por intermédio de meios econômicos (ALVESSON, 2002 *apud* PARDINI; GONÇALVES; KILIMNIK, 2008). Os símbolos podem ser instáveis, emergindo ou desaparecendo, ou mesmo podem ser transportados de uma cultura a outra.

Com relação ao tema, Deal e Kennedy (1982 *apud* PARDINI; GONÇALVES; KILIMNIK, 2008) afirmam que os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos assumem importantes funções, tais como: comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; estabelecer a maneira como as pessoas podem divertir-se; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores; guiar o comportamento dos membros da organização através da dramatização dos valores básicos; exibir e fornecer experiências agradáveis para sempre serem lembradas pelos colaboradores.

DEFINIÇÃO



“Os ritos são representações dos mitos e neles também estão presentes os símbolos. Entendidos dessa forma, os ritos também são expressões da cosmologia de um povo, ou da filosofia da empresa e, na perspectiva antropológica, são cadeias condensadas de significados transmitidos através de sequências de comportamento, fazendo uma ligação profunda entre as dimensões racionais e não-rationais, presentes no cotidiano do grupo que o encena.” (TAVARES, 1999, p. 77)

Considerando-se que cada organização tem sua própria cultura, seu modo de agir, administrar e controlar as circunstâncias organizacionais, percebe-se a importância dos ritos e rituais, que podem compor atividades ou eventos planejados e organizados que influenciam nas tomadas de decisões dos administradores.

Deste modo, Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991) chamam a atenção para o fato de que no trabalho qualquer evento pode ser administrado. Os

ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividade que possuem decorrências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais visível e coerente.

Alguns exemplos dos ritos mais comuns realizados nas organizações mencionados por Trice e Beyer (*apud* FREITAS, 1991, p. 24):

- **ritos de passagem:** usados para facilitar a mudança de status, seja no caso de introdução, seja no re-treinamento de pessoal. Consequências latentes: minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo;
- **ritos de degradação:** usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas etc. Consequências latentes: fornecer conhecimento público de problemas existentes e seus detalhes; defender as fronteiras do grupo através da redefinição de seus membros e reafirmar a importância e valor das regras envolvidas;
- **ritos de reforço:** celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder. Consequências latentes: fornecer reconhecimento público às realizações individuais, bem como motivar esforços similares, enfatizar o valor social da observância das regras;
- **ritos de renovação:** visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado etc. Consequências latentes: reafirmar aos membros que algo está sendo feito sobre os problemas; distinguir a natureza dos problemas, dirigir atenção para alguns problemas e omitir outros; legítimos e reforçar os sistemas de poder e autoridade em vigor;
- **ritos de redução de conflitos:** usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva. Consequências latentes: desviar a atenção da resolução de problemas, restabelecer o equilíbrio das relações;
- **ritos de integração:** encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usado nas festas de confraternização de fim de ano, jogos. Consequências

latentes: permitir a liberação de emoções e o afrouxamento temporário das normas, reassegurar e reafirmar, através do controle, a moral das normas.

Como sustenta Freitas (2007, p. 19), “os rituais e ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são aplicáveis”, dentre outras.

A cada dia e a cada momento de transformação vão se criando e institucionalizando novas maneiras de lidar com as situações, atenuar o impacto dos caminhos possíveis para receber, acolher e lidar com o novo, tornando os valores organizacionais moldados à cultura de um grupo.

Trice e Beyer (*apud* FREITAS, 2007) propõem, a respeito da mudança cultural, que as organizações estejam atentas à possibilidade de criação de novos ritos e novos scripts a serem recomendados, aceitos, aprendidos e abraçados no processo de ressocialização.

Outros autores, como Wendy Ulrich e Sydney L. Silberg (*apud* FREITAS, 1991) analisam a importância da administração dos Recursos Humanos como um dos grandes responsáveis pela definição e manejo do rito e cerimônia organizacional como parte do processo de socialização.

Para isso, é necessário que as organizações planejem seus rituais, para que assim possam promovê-los de modo que não seja “inconsciente” e que possam definir e executar seus rituais de maneira organizada e planejada com o intuito de atingir os objetivos da organização, voltados para os resultados positivos. Essa organização pode motivar e gerar resultados de *feedback* positivo para a organização.

Vamos a mais um elemento da cultura organizacional?

2.2.4 Estórias e mitos

Tenha em mente o seguinte: “todo povo tem seu mito de origem, seu herói civilizador, e seu panteão de heróis. Assim também as organizações que se transformaram em culturas, têm sua história, seu mito de origem, seu herói

civilizador (que pode ser o fundador ou um revitalizador da organização) [...].” (TAVARES, 1999, p. 76)

Freitas (1991) considera como estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçando o comportamento existente e enfatiza como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem à estória consistente com os valores da organização, porém não sustentada pelos fatos.

Para a Antropologia, o mito pode ser entendido como a: “expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado” (TAVARES, 1999, p. 77).

Ao transpor o mito em um ambiente organizacional, são consideradas estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos que possam nos relatar algo sobre a organização, criadas as mitologias, que são um conjunto de histórias ali acontecidas e suas variadas interpretações dadas aos fatos ocorridos, que constituem a realidade vivida interna e externamente em uma organização.

A propósito do mito, Johann (2007) explica que a cultura de uma empresa sofre uma forte influência da visão de mundo e da personalidade do seu mito organizacional, que envolve uma história – ou uma saga – protagonizada por um herói já falecido ou que se afastou dos negócios. Como já afirmamos, este pode ser o seu fundador, o seu sucessor ou, ainda, um sócio da empresa ou um gestor.

Você vai perceber que o mito organizacional normalmente comporta a figura de uma pessoa que deu alma e vida à empresa e forneceu-lhe um modelo de atuação, sustenta Johann (2007).

O autor (2007) ainda acrescenta que nem todos os mitos tendem a ser carismáticos; alguns demonstram ser pessoas insensíveis e de difícil relacionamento. Contudo, apesar dos problemas de relacionamento dessas pessoas, as narrativas que lhes fazem a respeito produzem mitos organizacionais que despertam a confiança pela magnitude dos seus feitos.

SAIBA QUE



Quanto mais forte o mito, maior a sua influência cultural.

Observe que o mito é um dos elementos importantes no processo que irá desvendar a cultura de uma organização. Podemos considerar que é um elo do presente e do passado para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis em uma organização. Já as histórias são contos baseados em fatos ocorridos na organização.

Wilkins (*apud* FREITAS, 1991) aponta algumas funções das histórias:

- **as histórias como mapas:** auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas por determinados grupos. Os mapas são um controle, e ali constam os princípios que auxiliarão os colaboradores a focar nos valores consagrados pelas organizações. Quando internalizados, os princípios gerais da organização serão menos supervisionados;
- **as histórias como símbolos:** elas dão conta de eventos concretos, os quais podem ser exemplos dos objetivos e princípios compartilhados. Neste caso, as histórias servem para assegurar o bem de todos, compartilhar um vocabulário comum que ajuda as pessoas de diferentes partes da organização. Facilita a comunicação uns com os outros; e
- **as histórias como script:** muito frequentemente, as histórias comunicam mais que a orientação da companhia; muitas delas são interpretadas como scripts que dizem aos empregados quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis ou o que eles podem esperar que a organização faça no futuro.

Neste contexto, as histórias podem ensinar que tipos de decisão são aceitáveis em determinadas situações.

As estórias, como já vimos, possuem a função de organizar as crenças sobre a organização, seus valores, atuando como guia que auxilia os membros a compreenderem como as “coisas são realizadas”. As estórias possuem, assim, um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais.

Freitas (1991) ressalta que as estórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas, de acordo com a situação em que serão aplicadas.

Wilking (*apud* FREITAS, 1991) cita algumas características gerais das estórias:

- elas são concretas, visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
- elas são de conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização: os indivíduos acreditam nas estórias e, assim, elas se tornam conhecimentos comum;
- elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma os membros são tratados, recompensados ou punidos.

Muitas vezes, as estórias são consideradas poderosas e positivas, pois são experiências que outras pessoas obtiveram e que podem ser utilizadas para preencher lacunas em nossas próprias vidas. Ao apresentar detalhes concretos, podem ser consideradas persuasivas, pois são rápidas para memorização. Existem também as estórias negativas, que podem semear inseguranças.

As estórias possuem função de organizar as crenças sobre a organização e seu sistema de valores. Desta forma, desempenham um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais, explica Freitas (1991).

Você já deve ter concluído: as estórias nada mais são do que contos que você ouve a respeito de alguma coisa de fatos que ocorreram na organização, por narradores que testemunharam os fatos ou ouviram os relatos mais antigos. Podem trazer reações positivas ou negativas, impactando no clima organizacional.

E os heróis, que função desempenham neste enredo? Vamos descobrir!

2.2.5 Heróis

Eis aqui outro elemento fundamental quando se analisa a cultura de uma organização: os heróis. E você pode estar se questionando: heróis? E logo lhe vem à mente o Super Homem, a Mulher Maravilha, o Batman ou alguns outros personagens heroicos e cheios de habilidades.

Os heróis, neste nosso caso, também têm habilidades e são as pessoas representativas por seus feitos ou por representarem fortemente a organização. Eles possuem uma influência considerável na vida da empresa e podem ser representados na pessoa do fundador ou um profissional associado ao sucesso da empresa ou que a tirou de alguma crise séria. Os heróis personificam a organização, bem como seus valores e crenças.

E então, consegue pensar em algum herói deste tipo, vinculado a alguma organização brasileira?

Talvez tenha pensado no Comandante Rolim, da TAM, que já faleceu, mas deixou impressa sua marca na companhia e na história da aviação brasileira, pois pilotou com garra a arrancada da TAM no mercado nacional.

E temos vários outros exemplos tanto de homens quanto de mulheres que representam as companhias que gerenciam com muita dedicação, ética e responsabilidade social.

Os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Entre as várias qualidades, os heróis costumam ser pessoas intuitivas, com visão, que fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são dedicados.

Os heróis organizacionais são indivíduos que exercem papéis que personificam os sistemas de valores ou mesmo definem o conceito de sucesso da organização. Heróis são atores sociais, disseminadores dos valores e reforçadores dos valores ou crenças organizacionais.

Podemos encontrar numa organização heróis em toda a escala hierárquica, porém frequentemente eles assumem papéis de gestores e líderes. São modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização.

E por que existem os heróis? Segundo Freitas (1991), os heróis:

- tornam o sucesso atingível e humano. Outros membros podem seguir seus exemplos;
- fornecem modelos. Mary Kay Ash, fundadora da Mary Kay Cosméticos, buscou oferecer-se como modelo para suas funcionárias. Ela treinava as vendedoras não simplesmente para ser representada, mas para fazê-las acreditar que são Mary Kay. Portanto, qualquer pessoa pode ser herói desde que tenha confiança e persistência para tentar;
- simbolizam a organização para o mundo exterior;
- preservam o que a organização tem de especial;
- estabelecem padrões de desempenho; e
- motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Encontramos nas organizações determinados tipos de heróis, porém ele pode não ser exatamente o que todos esperam dos heróis, como carismáticos e simpáticos. Em alguns casos, ele pode ser difícil de conviver.

Freitas (1991) afirma que existe uma relação quase direta entre organizações bem sucedidas e seus heróis, visto que eles demonstram, em grande parte, a força da organização.

Agora, vamos ver mais dois elementos da cultura organizacional.

2.2.6 Normas e comunicação

Para compreendermos as normas e a comunicação como elementos da cultura de uma organização, é necessário refletir sobre a forma como convivemos com outras pessoas, quais são nossas expectativas e nosso comportamento a partir da convivência que temos com os outros membros das organizações.

Cada cultura possui maneiras próprias de fazer algo, e uma vez que essas formas são estabelecidas, viram “normas” e regras, sejam elas explícitas ou tácitas. Estas formas de fazer as coisas, por sua vez, influenciam os funcionários da organização, ou seja, todo comportamento formal que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo será indicado a partir das normas. Desta forma, as

normas e o comportamento são sancionados, através das recompensas ou punições confrontadas, encorajadas, ou postas em ostracismo, quando violam as normas da organização (FREITAS 1991).

A mesma autora (2007) ainda menciona ser comum associar as normas aos manuais de instruções, o que tem certa veracidade, na medida em que estes remetem aos procedimentos adequados nas situações específicas, particularmente relacionadas com normas de produção e padrões de qualidade.

E você pode estar pensando: qual a relação das normas com o que vimos até aqui? As normas são repassadas por meio de outros elementos culturais, como os heróis, os ritos e rituais, as estórias e mitos.

Maryan S. Schall (*apud* FREITAS, 1991) propõe uma distinção entre regras de comunicação e normas, afirmando que as primeiras se referem a entendimentos tácitos, geralmente não escritos e não falados, papéis e situações. São escolhas e não leis, que permitem aos interlocutores interpretar o comportamento de maneira similar. Já as normas lidam com o comportamento esperado dos colaboradores, indo além da comunicação.

A autora Schall (*apud* FREITAS, 1991, p. 34) ainda enfatiza:

As pessoas interagem através da troca de mensagens transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetitivo, os significados que anteriormente foram negociados tornaram-se aceitos, e assumidos. O comportamento que reflete estes significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em "bons", "maus", "certos" ou "errados", e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca.

Figura 5 – As normas definem o padrão, a regra



Fonte: Admeijer <<http://www.sxc.hu>>

Por este viés, Freitas (2007, p. 30) interpreta que as organizações podem ser vistas como fenômenos da comunicação, pois “as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social - modelagem, imitação, correção, negociação, contar histórias e fofocas, mediações, confrontações e observações”.

As normas são definidas e repassadas através dos outros elementos que compõem a cultura. A sua escolha é precedida pelas crenças e pressupostos, a avaliação de valores é compatível com a organização, definindo os tabus, e são disseminadas através dos sistemas formais e informais de comunicação, bem como por meio dos heróis, ritos, histórias.

Nesta passagem, o processo depende das pessoas, sendo que algumas características e importância dos agentes de rede são destacados por Freitas (1991, p. 35):

- **Contadores de histórias:** têm posição poderosa porque podem mudar a realidade, no sentido em que eles interpretam o que ocorre na organização ajustando os fatos à sua própria percepção. Os melhores contadores são encontrados, tipicamente, em posição onde se tem acesso a grande volume de informações. Como as histórias tratam de coisas e pessoas, causam certo receio em alguns, mas também geram um sentimento de solidariedade e proteção em outros colegas.
- **Padres:** são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Eles se preocupam em manter o “banho” junto e estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, tendo sempre soluções para os dilemas, especialmente os morais. Geralmente os padres se preocupam mais com os detalhes que os contadores de histórias e tendem a voltar ao passado para relacionar os eventos aos presentes. Esta posição exige maturidade e serenidade através dos anos.
- **Confidentes:** são frequentemente, detentores de poder por detrás do trono. Duas habilidades são críticas para o papel: ser capaz de ler rapidamente a mente do chefe e, para conseguir que as coisas sejam feitas, os confidentes devem construir um vasto sistema de contatos ao longo da organização de forma a manter-se sempre atualizados sobre o que transpira nesta rede.
- **Fofoqueiro:** enquanto os padres falam através de analogias, os fofoqueiros sabem nomes, datas, eventos, salários etc. Espera-se que os fofoqueiros não sejam pessoas sérias nem que suas mensagens sejam corretas. Seu papel é encarado como o de promover entretenimento, o que os tornam tolerados e até queridos. Não têm proximidade com o poder, mas pode ser utilizado por ele, visto que ao transmitirem suas histórias carregam todo o conteúdo dramático e entusiasmo, podendo dar um colorido especial a eventos corriqueiros.

- **Espiões:** são as pessoas com lealdade suficiente para manter seus chefes informados a respeito de como andam as coisas. Elas têm acesso a diferentes pessoas dentro da organização e podem ouvir todas as estórias e saber quem está por detrás delas. É comum alguns recém chegados serem cultivados como espiões.
- **Conspiradores:** são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem secretamente para tramar um objetivo comum usualmente relacionado com suas promoções. Uma ilustração do trabalho destas pessoas é encontrada na estória em que dois oficiais da Marinha holandesa fizeram um pacto. Decidiram que quando estivessem desempenhando várias funções sociais nos navios, eles fariam elogios ao outro. Em coquetéis e festas, falavam: "que pessoa inacreditável é o Charlie". "Ele é o melhor homem da Marinha" ou: "Você ouviu falar de brilhante ideia que Dave teve?". Ambos eram extremamente admirados, influenciando a opinião de seus pares, provocando uma espécie de construção de herói.

Partindo destes pressupostos, Freitas (1991) traz exemplos claros de como a organização é um sistema social onde o colaborador exerce papel crucial. E para a administração efetiva de qualquer organização bem sucedida, deve-se trabalhar a rede de maneira que o trabalho seja realizado. Tais redes interpretam significados das informações para os demais.

Figura 7 – A importância do estudo do trabalho da rede (*networking*)



Fonte: Svilen Milev <www.sxc.hu>

Em uma cultura organizacional forte, a *network* é influente, pois poderá reforçar as crenças básicas, abraçar valores simbólicos dos heróis, e fornecer uma estrutura de influência para os gestores da organização. Para que isso ocorra, é necessário fazer contatos apropriados, fazer exposições em diferentes

níveis, construir estórias que possam reforçar os valores interessantes àquela organização, esclarece Freitas (1991).

A propósito da comunicação, cabe destacar:

a cultura de uma organização é oralmente manifestada pelo seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. As suas características variam de uma organização a outra, deslocando a ênfase no que é subjetivo, qualitativo, personalizado e não-padronizado para o objetivo, quantitativo, impessoal e padronizado. (FREITAS, 2007, p. 38)

Para finalizar e demonstrar a você a inter-relação de todos estes elementos estudados, sugiro que você leia com atenção a explicação de Marras (2000).

Este autor (2000) explica que os ritos são praticados como a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Os mitos são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não concretos e que são utilizados para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos. Os tabus, por sua vez, orientam o comportamento e atitudes, enfocando questões de proibições, coisas mal vistas. Valores compartilhados são os valores em comum entre a empresa e o empregado, geradores dos impulsos do comportamento e das atitudes dos membros da organização. Trata-se, como se vê, de uma interação bem articulada, sobretudo no caso das culturas fortes.

Atualmente, segundo Marras (2000), as empresas tentam selecionar funcionários que se ajustem bem a sua cultura, assim como os candidatos a emprego buscam por empresas onde seus valores e personalidades possam se adequar melhor e facilitar o processo de transmissão da cultura. Isso facilitará a interação e tende a trazer benefícios para ambas as partes – funcionário e empresa.

Finalizamos este capítulo destacando que a cultura se forma a partir da vivência desses grupos, quando eles encontram respostas adequadas para determinado problema ou padrão do grupo, passando a se diferenciar dos demais e considerando aquela resposta como sendo a forma correta de agir, criando um conjunto de valores e crenças, que por sua vez são modificados de acordo com as mudanças dos cenários interno e externo da empresa. E a partir daí, geram estórias e mitos, criam seus heróis e os ritos...

2.3 Aplicando a teoria na prática

Agora, sugiro que você leia o seguinte caso, adaptado a partir de Johann (2007), e procure responder à situação problema.

O melhor exemplo de preparação de uma *cultura corporativa de alto desempenho* pertence a General Electric, liderada nas duas últimas décadas do século XX, por Jack Welch, personalidade contemporânea que alcançou grande prestígio e influência nos Estados Unidos. Jack Welch sacudiu violentamente a cultura corporativa da GE, um gigantesco conglomerado com 270 mil colaboradores, faturamento anual de 90 bilhões de dólares e que atua de forma diversificada em vários segmentos empresariais, como: turbinas de aviões a jato, geradores de energia, lâmpadas, locomotivas, lavadoras de louças, refrigeradores, organizações financeiras, empresas de comunicações (é dona, por exemplo de uma grande rede de TV norte-americana) e outros.

O fundador da GE é o legendário Thomas Edison (inventor da lâmpada incandescente) cuja notável influência sobre a empresa, nos seus primórdios, imprimiu uma marca indelével na cultura da empresa, delineando uma espécie de vocação natural direcionada à tecnologia. Na GE, os funcionários e executivos mais valorizados, de uma maneira geral, são os técnicos e engenheiros de primeira linha, que se destacam na pesquisa e na inovação tecnológica e, ainda, no planejamento e no controle da produção. Além disso, Thomas Edison legou à GE um punhado de valores centrais que se mostraram duradouros e relativamente perenes no decorrer do tempo. Esses valores fundamentais incluem *melhorar a qualidade de vida através da inovação tecnológica* e, também, *honestidade* e *integridade*. É curioso observar que, embora a *honestidade* e a *integridade* constem como valores centrais, expressos e formalizados na GE, no passado a empresa teve algumas transgressões quanto ao seu cumprimento. Em outras palavras, a cultura objetiva, consciente, aponta para uma direção (o discurso é de um tipo), mas fatores inconscientes levaram a organização a agir de forma contrária, cultuando um tipo de valor cultural que preconiza que *a ética em demasia pode nos prejudicar*. A GE cometeu uma série de transgressões éticas e legais, nas décadas de 1950 e 1960, incluindo conluio num esquema escandaloso de manipulação de licitações com várias empresas de serviços públicos.

Outro personagem integrante da galeria de notáveis, na história da GE, é o banqueiro J.P. Morgan, que socorreu a empresa num dos momentos difíceis. A influência de Morgan na cultura da GE pode ser observada no forte valor cultural que se refere a *controles* e a *números*, na organização. Os executivos são movidos pela obsessão de registrar e muito especialmente, de controlar *números*, nas diversas áreas da empresa. Trata-se de um legado cultural financeiro e burocrático, que se sobrepõe e complementa a visão de mundo originalmente formatada por Thomas Edison. Outro ídolo na cultura da empresa é o próprio Jack Welch. Tanto Edison quanto Morgan modelaram a cultura da GE de forma inconsciente, através do exemplo de suas decisões e de sua visão de mundo. Welch, ao contrário, preferiu efetuar uma *gestão profissional da cultura corporativa*, preparando conscientemente a empresa para o mundo globalizado. Num amplo projeto, iniciado há alguns anos, Welch administrou pessoalmente a transformação da GE numa cultura de alto desempenho, tendo-se aposentado – compulsoriamente, por idade – em 2001.

Fonte: JOHANN, S. L. *Gestão da cultura corporativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Digamos que você foi contratado para fazer uma breve análise dos elementos que compõem a cultura organizacional da GE a partir deste relato. Quais elementos você consegue perceber neste enredo? Afinal, como se caracteriza a cultura organizacional da GE?

Você já aprendeu, ao longo deste capítulo, que a cultura de uma empresa sofre uma forte influência do seu *mito organizacional*, que envolve uma história – ou uma saga – protagonizada por um herói já falecido ou que se afastou dos negócios, que pode ser o seu fundador, o seu sucessor ou, ainda, um revitalizador (um sócio da empresa, ou um gestor profissional).

Vimos, com Johann (2007), que o *mito organizacional* normalmente comporta a figura de uma pessoa que deu alma e vida à empresa e forneceu-lhe um modelo de atuação. No caso deste relato, temos como indícios que o fundador Thomas Edison, o banqueiro J. P. Morgan e o gestor Jack Welch, com sua *gestão profissional da cultura corporativa*, funcionam como mitos organizacionais da GE. E ainda podemos perceber indícios de seus valores formadores da ideologia: a honestidade; a integridade; os controles; e a premissa de melhorar a qualidade de vida através da inovação tecnológica.

Espero que tenha arriscado alguns palpites.

2.4 Para saber mais



Título: Cultura e administração nas Américas

Autor: BEHRENS, A.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 2007

Ao articular práticas de gestão, atitudes e comportamentos, o autor deste livro procura despertar, ao longo de sua exposição, a necessidade de desenvolver técnicas administrativas adaptadas às culturas das pessoas a serem dirigidas. A falta dessa adaptação, sustenta o autor, pode ser responsável por uma parte significativa da menor produtividade encontrada em muitos países em desenvolvimento. Portanto, os assuntos abordados têm relação direta com os temas abordados neste capítulo.



Título: Gestão à brasileira: como a cultura verde-amarela influencia, modifica, deturpa ou aprimora as técnicas de administração das empresas do país

Autor: COHEN, D.

Revista: Exame

Ano: abr. 2000

Na edição 712 da revista Exame, você encontra um artigo que contempla a existência de características na cultura brasileira que influenciam as maneiras de gerir as empresas e coordenar os colaboradores das empresas.



Filme: O senhor das moscas

Direção: Harry Hook

Ano: 1990

O filme “O senhor das moscas” trata de um grupo de crianças que, durante uma guerra nuclear, sofre um naufrágio, e as crianças foram parar sozinhas em uma ilha deserta, sem que um adulto tivesse sobrevivido. O vídeo é interessante e se articula com o tema deste capítulo, pois mostra situações de como funcionam as crenças de um grupo e como ocorre a disseminação de valores e a relação cotidiana entre as pessoas, por meio de rituais e símbolos, dentro de uma organização.

2.5 Relembrando

Ao longo deste capítulo, você aprendeu que:

- os principais componentes da cultura organizacional são: valores, crenças, pressupostos, símbolos, ritos, estórias, mitos, heróis, normas e comunicação;
- os valores são crenças e conceitos básicos existentes em uma organização, que podem ser explicitados de forma simples pela organização. Eles representam a essência e a filosofia da organização para alcançar sucesso;
- crenças e pressupostos remete ao que é dito como verdade na organização; a crença é aceita e inquestionável, requer o maior envolvimento dos colaboradores para fortalecer laços e melhorar a prática;
- a maior parte dos eventos organizacionais pode ser administrada e muitos deles são transformados em rotinas;

- os ritos e os rituais são aquelas atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional;
- existem diversos tipos de ritos, tais como os ritos de comemoração; ritos de integração; ritos de passagem;
- as histórias e mitos desvendam a cultura da organização;
- os heróis são as pessoas que exercem papéis emblemáticos de atores sociais dentro da organização, disseminadores dos valores e crenças das organizações;
- as normas e comunicação tem relação com a convivência social de cada organização; normas são maneiras diversas de realizar algo e lidam com o comportamento esperado dos colaboradores. Já a comunicação remete às transações simbólicas significadas; são transmitidas e modificadas através da influência social; e
- todos estes elementos estão inter-relacionados.

2.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Quais as funções da existência de heróis em uma organização?
- 2) A propósito da influência dos valores no ambiente das empresas, assinale a alternativa correta.
 - a) Os valores não exercem influência nas atitudes e no comportamento das pessoas. As culturas diferentes é que ocasionam uma influência significativa.
 - b) Os valores exercem uma influência significativa nas atividades e no comportamento das pessoas e podem variar muito de um grupo para outro.
 - c) Os valores exercem uma tímida influência nas atitudes e no comportamento das pessoas e podem variar muito de um grupo para outro.

d) Os valores individuais exercem uma influência significativa no ambiente de organizacional e é possível fazer uma seleção dos valores positivos e dos valores negativos e posteriormente divulgar a todos os colaboradores para que possam ser internalizados.

3) Qual é o papel dos símbolos e ritos nas organizações?

Onde encontrar

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio Janeiro: Elsevier, 2004.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCOLINO, R. O segredo do sucesso de slogans inesquecíveis. **Portal do Marketing**, 02 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/11,14438,o-segredo-do-sucesso-de-slogans-inesqueciveis.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2011.

CAPÍTULO 3

CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

3.1 Contextualizando

Já vimos que a cultura é um dos pontos-chave para compreendermos as ações humanas, na medida em que funcionam como uma espécie de padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Assim, a cultura pode ser entendida como a construção de significados partilhados por um conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Um passo mais adiante é entender a organização como uma cultura, o que significa reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências (FREITAS, 2007).

No caso das organizações, já estudamos como os elementos e indivíduos vão compondo este mosaico e moldando a sua cultura.

E já percebemos, ao longo dos dois primeiros capítulos, que o tema é merecedor de estudos intensos e pesquisas contínuas para que se possa ampliar a base de entendimento sobre o fenômeno, fator fundamental para o avanço da ciência e do estudo comportamental nas organizações.

Tendo isso em mente, convido você para irmos um pouco mais a fundo em nossos estudos sobre o tema. Veremos aqui as principais características das culturas organizacionais, destacando-se sua relação com a estrutura de poder e comunicação e a formação da identidade da organização.

Então, ao final desta etapa, você terá condições de:

- mapear os vínculos da cultura e identidade de uma organização;
- identificar a relação entre a estrutura de poder e a cultura organizacional; e
- reconhecer as principais tipologias culturais.

3.2 Conhecendo a teoria

As diferenças nos antecedentes culturais dos funcionários de uma organização trazem várias consequências para muitas das práticas administrativas. Ou seja, é preciso levar em conta essas diferenças e peculiaridades quando se adota determinada prática de gestão, estilo de liderança e de comunicação.

Robbins (2005, p. 335) menciona que “em um mundo onde a diversidade da mão de obra se tornou a norma, os gerentes eficazes estão ampliando seu conhecimento sobre as diferentes culturas e usando estas informações para administrar melhor suas unidades de trabalho”.

O autor (2005) ainda enfatiza sobre os gerentes que não reconhecem as diferenças de personalidade e não empregam tais informações na contratação ou em decisões de preenchimento de cargos serão muito menos eficazes do que seus colegas que o fazem.

Já vimos que a cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo, tendo em vista a padronização dos procedimentos e, de certa forma, reduz a incerteza. Em resumo, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura da organização para não errar.

Lacombe e Heilborn (2006) explicam que o estilo da administração constitui, em grande medida, a cultura da organização. Ou seja, uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração em que prevalecem os valores de comando e controle. Tal estilo é encontrado em organizações caracterizadas pela comunicação descendente (de cima para baixo), supervisão autoritária, relações conturbadas com sindicatos e regras de trabalho inflexíveis.

Nesse caso, parte-se do princípio de que as pessoas não gostam de trabalhar e que precisam de recompensas e punições para produzir. São organizações pautadas nos moldes da teoria X.

De modo distinto, os mesmos autores (2006) explicam que organizações que acreditam no empenho das pessoas tendem a refletir uma visão mais otimista do ser humano. Nesse outro cenário (das organizações que atuam nos moldes da teoria Y), o estilo de gestão é caracterizado por ampla comunicação nos dois sentidos (descendente e ascendente), maior participação dos colaboradores nas decisões, relações mais tranquilas com os sindicatos e regras de trabalho menos flexíveis.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 356) presumem que

a receptividade às ideias dos trabalhadores e às participações em decisões que afetem seus empregos conduz a maior empenho para alcançar os objetivos da organização, bem como para melhorar a qualidade e a produtividade.

Mencionamos as teorias X e Y. Você lembra dessas abordagens de Douglas McGregor (1906-1964)?

Vale recapitular as distinções para pensar nesta abordagem dos gestores, que influencia diretamente a cultura da organização.

Quadro 1 – Diferenças entre as Teorias X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> as pessoas são preguiçosas e indolentes; 	<ul style="list-style-type: none"> as pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas;
<ul style="list-style-type: none"> tendem a evitar o trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> consideram o trabalho como algo natural a ser realizado e prazeroso;
<ul style="list-style-type: none"> evitam a responsabilidade para se sentirem seguras; 	<ul style="list-style-type: none"> são autocontroláveis e assumem responsabilidades;
<ul style="list-style-type: none"> são ingênuas e sem iniciativa; 	<ul style="list-style-type: none"> são criativas e competentes;
<ul style="list-style-type: none"> são resistentes às mudanças; 	<ul style="list-style-type: none"> o trabalho é fonte de satisfação;
<ul style="list-style-type: none"> devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas; 	<ul style="list-style-type: none"> administrar é um processo de criar oportunidades;
<ul style="list-style-type: none"> estilo de administração rigoroso. 	<ul style="list-style-type: none"> estilo de administração dinâmico e democrático.

Fonte: adaptado de Lacombe e Heilborn (2006)

Conforme McGregor, sustentam os autores (2006), a teoria X poderia ser válida no início do século 20, mas as mudanças no ambiente corporativo tornaram-na anacrônica e é preciso procurar, na medida do possível, fazer com que os administradores passem a praticar a teoria Y.

CURIOSIDADE



Você já ouviu falar na Teoria Z? Se ainda não, saiba que a Teoria Z, defendida nos tempos atuais, traz uma grande contribuição para as teorias da Administração. Esta teoria (que hoje é uma prática) fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos, principalmente, nos países orientais (Japão, Coreia, Taiwan). Atualmente, seguida e imitada por inúmeros países, inclusive o Brasil, vem contribuir sobremaneira com relação aos comportamentos modernos de administração.

Fonte: <http://www.sato.adm.br/rh/teoria_z.htm>

Voltemos a tratar da cultura organizacional, abordando agora a sua formalização.

Afinal, a cultura pode ser explícita ou implícita? É isso mesmo, algumas empresas não possuem uma cultura explícita, mas ainda sim, possuem uma, implícita.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 357, grifos do autor) mencionam que

a cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização. Quando se explicita a cultura, temos uma *cultura oficial*, que são os valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado. A cultura de fato, implícita, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a *cultura real* não coincide com a *oficial*, o que vale é a real.

Os autores informam que, no caso das políticas implícitas, a melhor forma de se verificar a cultura real é justamente observar as preocupações, as decisões e as prioridades da alta administração, identificando, por exemplo, as recompensas, as promoções, as demissões e as razões que impulsionaram tais decisões. Mais do que os documentos escritos, essas percepções indicam a crença e os julgamentos da alta administração.

Pois bem, perceba que a forma mais efetiva de se ensinar a cultura é justamente por intermédio das ações e decisões administrativas.

E você pode estar se questionando: será que a cultura pode ser administrada? Há relação entre cultura e identidade? Vamos em frente, pois este é o nosso próximo assunto.

3.2.1 Cultura e identidade

O primeiro ponto que gostaria de ressaltar a você é que os gestores devem estar cientes de que a cultura da organização, sua personalidade, pode ser administrada ou mudada. Sim, é possível ajustá-la, mas nem sempre isso é tarefa fácil.

Lacombe e Heilborn (2006) explicam que os administradores que conhecem a cultura devem compreender o que e como mudar, precisam identificar quando a mudança é necessária, e devem ser capazes de conduzir e controlar o desempenho da organização em um mercado mutante. E devem ter sensibilidade para saber onde podem ceder, e onde não devem.

Afinal, é a cultura de uma organização que lhe confere identidade cultural aos seus membros, irmanando-os numa visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam (HIRAYAMA, 2005). E construir uma personalidade forte e bem estruturada é um grande desafio.

Isso porque cada organização é uma organização, com seu modo particular de ser, destaca Chiavenato (2005).

Hirayama (2005) explica que o desenvolvimento da identidade processa-se a partir de referências no espaço e tempo e, assim, estabelecemos as expectativas de nossa vida. Estas referências determinam nossos limites de atuação, que serão ajustados por meio de mecanismos de controle social. Tais mecanismos variam conforme a cultura da sociedade em que se está inserido e das formas de controle em vigor.

A propósito das correlações entre cultura e identidade organizacional, Fiol (*apud* HIRAYAMA, 2005), expõe que a identidade organizacional é afetada tanto pela cultura organizacional como por outros sistemas geradores de significado. Desse modo, a identidade de um negócio será definida pelos valores culturais, posição, tamanho etc.

Perceba que a cultura de uma organização acaba sendo definida pelo entendimento que seus integrantes fazem do sistema social ao qual pertencem. Um campo simbólico constituído por processos de interpretação que fornecem um contexto para dar significado tanto à organização quanto à realidade que ela ocupa.

“As manifestações da cultura englobam os aspectos do dia a dia organizacional, onde os significados, valores e pressupostos são expressos e comunicados através do comportamento e interpretação dos membros da organização, seus artefatos e símbolos” (HIRAYAMA, 2005, p. 175).

Freitas (1999) evidencia aspectos sociais da formação da identidade organizacional na medida em que entende a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas estabelecidas na organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Já vimos que para Schein (2009), a cultura se apresenta em três níveis:

- os artefatos (estruturas e processos mais visíveis na organização, contudo mais carregados de simbologia);
- os valores espousados (estratégias e políticas declaradas); e
- os pressupostos básicos (crenças, percepções, ideias e sentimentos internalizados às vezes em níveis inconscientes).

Decifrar os níveis de artefatos, valores e normas só é possível se o pesquisador se aprofundar ao nível dos pressupostos básicos. Quando se encontram alguns desses pressupostos básicos e estuda-se o inter-relacionamento entre eles, chega-se à essência da cultura, sustenta Hirayama (2005), e torna-se possível explicar muito do que nela acontece.

A este propósito, Chiavenato (2005, p. 127), quando propõe a figura do iceberg para pensar a cultura organizacional, explica que

na parte superior que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. Quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como o tipo de edifício, cores utilizadas, espaços, tipos de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho [...]. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

Figura 1– O iceberg da cultura organizacional



Fonte: James Thew <www.shutterstock.com>

O autor (2005) explica ainda que quanto mais profunda a camada, maior será a dificuldade de mudar e transformar a cultura. Na camada mais profunda (dos pressupostos básicos) a mudança cultural é mais difícil, problemática e demorada.

Chiavenato (2005) menciona que os componentes visíveis e publicamente observáveis são orientados para aspectos operacionais e tarefas cotidianas, ao passo que os componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, são orientados para aspectos sociais e psicológicos.

REFLEXÃO



É possível que dois funcionários vejam o mesmo fenômeno e, no entanto, o percebam de maneira distinta? As diferenças culturais podem fazer com que a percepção seja diferente?

E então, arriscou um palpite sobre as questões? E deve ter concluído que o comportamento humano é complexo, sendo perfeitamente possível que duas pessoas tenham ponto de vista diferenciado sobre um mesmo fato. Por isso, é importante que os gestores tenham isso em mente para transmitir seus valores, seu estilo de comportamento, sua mentalidade da forma mais efetiva, de forma a permitir que os colaboradores não tenham dúvidas com relação à cultura organizacional do ambiente em que atuam.

E assim será possível que este compartilhamento de atitudes comuns, códigos de conduta e expectativas passem a guiar e nortear certas normas de comportamento.

Mas obviamente devemos reconhecer que as variáveis culturais determinam atitudes básicas em relação ao trabalho, tempo, individualismo e mudança, afetando a motivação e as expectativas das pessoas em relação ao trabalho.

Para Chiavenato (2005, p. 125), “fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional”.

No entanto, Schein (2009) explica que a organização empresarial é um ambiente onde ocorrem interações humanas, sendo que algumas características são possíveis de identificar, como as da cultura. Vale acrescentar que a transformação no decorrer do tempo de uma organização em uma cultura ocorre de modo processual e gradativo.

Este autor (2009) destaca que a cultura organizacional pode e deve ser modificada no momento que as pessoas envolvidas têm plena consciência de que a mudança é necessária para a sobrevivência ou crescimento de todos num sentido amplo.

Perceba que a cultura deve ser flexível assim trabalhando em prol de benefícios para organização como o seu desenvolvimento, mas a estabilidade estrutural deve ser estável, pois muitas organizações quando alguns funcionários se desligam, tem dificuldades em substituir essa pessoa ou enfrentam outros problemas relacionados a esse fato.

Nesse contexto, Schein (2009) confirma que quanto à estabilidade estrutural, mesmo que algumas pessoas saiam da organização, a cultura

sobrevive. Porém, destaca que a cultura é difícil de ser modificada, pois ela contém significado e segurança.

Note que a organização tem como parte fundamental integrante de seu contexto os fundadores e dirigentes, e ao transacionar com o meio ambiente, com as interações externas, mediante a criação de estruturas internas, constroem um modo próprio de interagir e agir.

Neste sentido, o grupo social que constitui a organização, ao longo do tempo, rumo a uma ação conjunta, estabelece interações internas e externas, numa realidade socialmente construída, transformando-se numa cultura. Dessa forma, a cultura resulta em uma identidade, ou seja, sua marca de como será percebida e conhecida, tanto por aqueles que fazem parte da organização, como pela sociedade em geral. Então, terá sua visão de mundo que lhe será peculiar, suas especificidades apreendidas, reconhecidas tanto no ambiente externo quanto pelas pessoas que ocupam cargos de dirigentes na organização (SCHEIN, 2009).

SAIBA QUE



Em artigo publicado na revista **Melhor: Gestão de Pessoas**, Roberto Ziemer, mestre em Psicologia Social, sustenta que “não existe identidade perfeita entre os valores dos indivíduos e de sua organização. E, mesmo quando isso ocorre, há de se considerar que as pessoas mudam.” Ziemer ressalta que a busca de homogeneidade cultural por meio da utilização de certos critérios de seleção “pode se tornar uma estratégia de sucesso se essa cultura estiver sintonizada com o contexto de mercado da empresa” isto é, se ela interpreta corretamente a realidade e cria soluções para ela. Mas recomenda que se tome cuidado para não erradicar as diferenças, pois a diversidade é atualmente um valor estratégico importante.

Para descrever determinada cultura, Schein (2009) destaca que diversas características devem ser observadas:

- regularidades comportamentais que podem ser observadas quando as pessoas interagem;
- as normas do grupo;
- os valores expostos;

- a filosofia formal;
- as regras do jogo;
- o clima;
- as habilidades natas;
- os hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos;
- os significados compartilhados;
- as “metáforas raízes” ou símbolos de integração; e
- os rituais e celebrações formais.

O princípio essencial da dinâmica das organizações são as pessoas, sendo que estas geralmente têm como premissa inovar, criar, recriar conceitos e situações que possivelmente desencadearão uma organização mais competitiva, cooperativa e diferenciada.

Busca-se argumentar que o modo “ter” tem, historicamente, orientado a gestão de pessoas, sem permitir muito espaço para que as questões subjetivas possam também contribuir e exercer seu papel. Dessa maneira, as pessoas sob a influência de modo “ter”, transformadas em objetos que as organizações dispõem, e suas relações tomam a dimensão de propriedade (SCHEIN, 2009).

O autor (2009) explica que os seres humanos não podem ser entendidos se a busca desse entendimento não for alimentada por um pensamento filosófico, ético, político e cultural. Considerar a subjetividade nas organizações significa reconhecer que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais

Ainda conforme Schein (2009), alguns cuidados devem ser tomados quando se pensa em cultura organizacional:

- a cultura não deve ser super simplificada, pois ela é mais que o comportamento observável e os valores. São os pressupostos básicos que definem a realidade apreendida para certo grupo;
- não esquecer que a cultura é apreendida, pois se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão às mudanças.

- não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura que vão além das relações humanas; veja conceitos fundamentais como realidade, verdade, estrutura social e desenho organizacional, como as decisões são tomadas etc.
- não assumir que é fácil mudar a cultura, pois isso envolve uma série de mecanismos; e
- não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor. O que é melhor depende do estágio de evolução da companhia e seu corrente estágio de adaptação. É fundamental tentar entender quais são os pontos fortes da cultura existente.

Kilmann (*apud* SCHEIN, 2009) explica que as culturas são formadas rapidamente, dependendo da organização e do que é requerido para seu sucesso: qualidade, eficiência, confiabilidade do produto, serviço ao consumidor, inovação, trabalho árduo, lealdade etc. Quando uma organização nasce, seus membros liberam muita energia para fazê-la funcionar.

Há mais um ponto que merece nossa atenção aqui: as características das culturas conservadoras ou das culturas adaptativas, que marcam a identidade da organização. Certas organizações se caracterizam pela adoção e preservação das culturas conservadoras, em que geralmente predomina a manutenção de ideias, valores, costumes e tradições arraigados e com grande resistência à mudança.

O perigo, afirma Chiavenato (2005), é que o mundo muda, e o ambiente também. E no caso de uma organização conservadora, prefere-se ignorar as mudanças no contexto. Trata-se, pois, de culturas não adaptativas e que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo.

Já outras organizações se pautam pela constante revisão e atualização de suas culturas adaptativas. Nesse caso, sustenta Chiavenato (2005), o perigo é que tais organizações mudam constantemente suas ideias, valores e costumes, correndo o risco de perder suas características próprias que as definem.

Então, podemos concluir que apesar dessa necessidade de mudança, é preciso uma dose de estabilidade, requisito para o sucesso de longo prazo da organização (CHIAVENATO, 2005).

Figura 2 – A busca pelo equilíbrio



Fonte: Beck (2011)

“De um lado, está a necessidade de mudança e de adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização”, sustenta Chiavenato (2005, p. 131).

Você percebe a necessidade de um equilíbrio para termos uma cultura bem sucedida? Imagino que sim. O que nos permite concluir que o ideal não é um estilo extremista.

A propósito das diferenças de cultura organizacional, Chiavenato (2005) menciona dois estilos. Observe o quadro a seguir.

Quadro 2 – As diferenças de cultura organizacional

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
Autocrático	Participativo
Hierárquico e verticalizado	Igualitário e horizontalizado
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabalho isolado e individualizado	Trabalho em equipes autônomas
Analítico e cauteloso	Intuitivo e ousado
Conservador e avesso a riscos	Inovador e disposto a riscos
Orientado para custos e controles	Orientado para serviços e qualidade
Remuneração e promoção baseadas no tempo de casa	Remuneração e promoção baseadas no desempenho

Fonte: Chiavenato (2005, p. 133)

Então, veremos que as organizações que adotam culturas tradicionais e conservadoras se caracterizam por aspectos que lembram o modelo burocrático, pois as que escolhem culturas flexíveis adotam o estilo participativo.

Você pode estar questionando: mas quais as decorrências dessas escolhas? O que isso implica na prática?

Observe, na figura a seguir, também proposta pelo autor (2005), as consequências dessas escolhas, onde se delinea o perfil das características da cultura organizacional e suas decorrências.

Figura 3 – Decorrências do estilo tradicional e do estilo participativo

DECORRÊNCIA DA CULTUA TRADICIONAL	DECORRÊNCIA DA CULTURA PARTICIPATIVA
Centrada na atividade	Centrada no cliente
Foco nas tarefas	Foco em resultados por meio de pessoas
Resistência a mudanças	Abertura para mudanças
Foco estreito: minha área	Trabalho em equipe: apoio mútuo e cooperação
Comunicação de cima para baixo	Comunicação ascendente e descendente
Política e tabela	Confiança e abertura
Baixa expectativa das pessoas	Altas expectativas das pessoas
As pessoas não decidem	Senso de urgência para decidir
As pessoas fazem o que é mandado: segurança	Disposição para inovar: riscos
As pessoas não se sentem vencedoras	Orgulho de sentir-se vencedoras
Elas necessitam de comando e direção	Auto-iniciativa das pessoas
Baixa retroação: incerteza sobre o desempenho	Alta retroação: auto-avaliação do desempenho
Incerteza quanto a metas e direção	Certeza sobre metas e direção (visão comum)
Sintomas de estresse e esgotamento	Ritmo batido e sintomas saudáveis

Fonte: adaptada de Chiavenato (2005)

A partir dessa imagem, podemos visualizar as tendências adotadas pela organização em função da cultura adotada.

Perceba ali como isso afeta o foco, a relação com a mudança, as formas de comunicação, a tomada de decisões, o comportamento humano dos membros da organização e a forma de liderar.

Então, na cultura tradicional, por exemplo, tende a vigorar a comunicação descendente, de cima para baixo, pautada em regras e ordens a serem seguidas, enquanto na cultura participativa os fluxos ascendentes e descendentes se equiparam, ou seja, a comunicação tende a ser mais efetiva em múltiplos sentidos, tanto da parte dos subordinados quanto dos líderes.

Vamos estudar mais detidamente esta questão da comunicação e das relações de poder?

3.2.2 Estrutura de poder e a comunicação

Ao examinarmos atentamente cultura e poder, vemos que são dois lados da mesma moeda: afinal, nenhum dos dois termos pode ser entendido por si, havendo sempre uma inter-relação.

SAIBA QUE



Se o poder e o controle são partes constituintes da organização, então qualidade, como variável organizacional, está de certa forma, circunscrita por questões relativas a poder, controle e objetivos dos grupos organizacionais. Pollitt chama atenção para esse aspecto quando afirma que os gerentes profissionais são os responsáveis pelas mudanças que levarão ao alcance da qualidade e ao sucesso organizacional, o que mantém o seu poder sobre os demais grupos organizacionais e seu status *quo* de heróis. (VIEIRA, 1997)

Então, temos claramente a relação estabelecida entre as formas de controle e poder e a cultura de uma organização.

Por sua vez, Schein (2009, p. 10) estabelece o entrelaçamento dos termos cultura e liderança, ao destacar que

por um lado, as normas culturais definem como determinadas nações ou organizações definem liderança – quem será promovido, quem chamará a atenção dos seguidores. Por outro lado, pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

Ora, é nesse sentido que o autor (2009, p. 21) destaca: “o mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas o gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar”.

Sobre estas relações entre os termos, cabe ainda mencionar que existem algumas tipologias culturais que focam especificamente na forma como a autoridade é usada e que nível de participação é esperado na organização.

Schein (2009) menciona as tipologias: autocrática; paternalista; consultiva ou democrática; participativa e de poder compartilhado; de delegação; e abdicadora (que implica delegar não apenas tarefas e responsabilidades, mas também poder e controle).

Note que, geralmente, “os argumentos que os gerentes apresentam sobre o nível ‘correto’ de participação e o uso da autoridade refletem as diferentes suposições que fazem sobre a natureza dos subordinados que lidam” (SCHEIN, 2009, p. 180). Desse modo, o autor explica que a busca por determinado estilo de liderança universalmente correto está fadado ao fracasso em razão da variação cultural por país, setor, ocupação e história particular de cada organização.

Bertero (1996) parte da perspectiva de analisar organizações a partir da dimensão do poder. Temos como pressupostos, nesse caso, explorar poder e cultura no âmbito organizacional, no qual primeiramente o poder está centralizado na figura do proprietário. O proprietário investe e arrisca seu capital, no intuito de gerar lucros, investe nas matérias-primas e equipamentos necessários, desenvolve tecnologia e tem as pessoas, que são seus assalariados.

Na medida em que a empresa ainda é pequena, o proprietário é quem toma as decisões, e o poder do mesmo é legítimo, mas no decorrer do tempo, a empresa cresce e o poder organizacional começa a se difundir. Passa para

outros agentes, mas tal fato não quer dizer que o empresário proprietário esteja à margem (BERTERO, 1996).

Perceba que a fase da difusão vem junto com os “influenciadores internos”. Pode-se dizer que há uma “colisão interna”, comumente realizada pelos profissionais de administração. Vale acrescentar que, geralmente, os “influenciadores internos”, esses primeiros profissionais comumente possuem habilidades que o empresário proprietário não tem em seu jeito de ser e agir. No momento em que o empresário proprietário percebe suas limitações, contrata outros profissionais, geralmente na área de produção, comercial ou financeira.

Em seguida, ocorre a segunda fase, em que há o aparecimento dos “influenciadores externos”. Frequentemente, os elementos internos têm mais influências e poder que os elementos externos. A importância de cada um dos influenciadores pode variar consideravelmente de um país para outro, destaca Bertero (1996).

Mas o que a comunicação tem a ver com essa abordagem? Ou ainda: existe relação entre a cultura e o modo como os membros de uma organização se comunicam? Sim, já vimos que há muitas relações.

Nesse contexto, Tavares (1999) explica que o conhecimento e a participação da rede de relações e comunicações são funções da própria integração das pessoas na cultura e na rede de poder da organização. “A absorção da cultura da organização habilita as pessoas a participarem desse jogo de relações e de comunicação, que vai além das definições formais e estruturais dos cargos e posições”, afirma a autora (1999, p. 61).

Freitas (2007, p. 30) chega a dizer que “as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização”.

Assim, é importante reconhecer que a cultura influencia e condiciona poderosamente o processo de comunicação, destaca Chiavenato (2005).

LEMBRETE



Uma questão desafiadora que gira em torno da empresa atualmente e sempre continuará existindo é a questão da comunicação. Portanto, os gestores devem estar atentos para minimizar os ruídos e aperfeiçoar os diálogos com o público interno e externo.

A comunicação autêntica é fundamental a fim de se obter êxito para lidar com clientes e colegas de trabalho, nas mais diversas situações, além da sensibilidade comunicacional.

Note que a comunicação autêntica no âmbito profissional tem como resultado um entendimento acerca das ações na qual as pessoas envolvidas se comprometem mutuamente ou de forma convergente.

É importante ressaltar que outro ponto fundamental é a questão da expressividade, ou seja, reconhecer de modo formal o direito de expressão de todos os indivíduos (por exemplo: trabalhadores de base de uma empresa). Neste sentido, uma comunicação autêntica, como ilustra a figura a seguir, é sinônimo de uma comunicação que respeita essas condições de expressividade.

Figura 4 – A comunicação propicia a interação



Fonte: Svilen Milev <<http://www.sxc.hu>>

A comunicação nas organizações nem sempre é fruto de um processo planejado e pensado.

Notamos que a opinião das pessoas a respeito de uma organização é formada por um conjunto de informações que elas recebem tanto da rede formal (aquilo que a empresa quer comunicar) quanto da rede informal (muitas vezes, formada por boatos e rumores, mas que podem tornar públicas informações que a empresa não deseja divulgar). Portanto, trata-se de uma questão primordial para as empresas na atualidade.

EXPLORANDO



A leitura do livro **Portas abertas**, de Célia Valente e Valter Nori, é fundamental para você entender o contexto que motivou a mudança de atitude das organizações em relação a sua comunicação e a forma como se relacionar com os seus públicos. Confira!

Em função dos aspectos abordados, perceba que a necessidade de integração das diferentes modalidades de comunicação das organizações tem sido uma preocupação de pesquisadores e profissionais que atuam na área, tendo em vista que, em muitos casos, os esforços de comunicação são fragmentados, de um lado, a promoção do produto, de outro, a comunicação institucional ou interna. Por isso, a palavra de ordem atualmente é: **comunicação organizacional integrada**.

Você sabe o que é isso? Vejamos.

Na defesa de uma comunicação organizacional integrada, Kunsch (2003, p. 150) defende a sinergia entre as áreas.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

Lembre-se de que a sinergia acontece quando ocorre um encantamento na troca mútua de experiências, amplificando o valor de tudo que realizamos em conjunto.

Lacombe e Heilborn (2006) ressaltam que a comunicação é um instrumento importantíssimo da coordenação dos gestores.

Afinal, a comunicação é a própria essência de um sistema social ou de uma organização.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 211) esclarecem que boa parte dos problemas que as organizações enfrentam reside justamente de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Há 4.500 anos, Confúcio já alertava para a importância da precisão na linguagem: “Se a linguagem não é correta, o que é dito não é o que se pretende dizer; se o que é dito não é o que se pretende dizer, o que deve ser feito fica por fazer”.

Jack Welch (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003), um dos executivos bem-sucedidos do século 20, já sugeria:

- é preciso investir na comunicação;
- a comunicação é o caminho direto para a inovação;
- a comunicação clara cria expectativas claras;
- a comunicação torna a vida mais simples; e
- é preciso ser frontal (a comunicação honesta é sempre a melhor atitude para o longo prazo, apesar das tentações ilusórias de curto prazo).

Dito isto, passemos a outro assunto relevante em nossa abordagem: é possível falarmos em múltiplas culturas em uma mesma organização? Vamos descobrir?!

3.2.3 Cultura única e múltiplas culturas

Uma empresa, como já vimos, possui uma cultura própria. Se por acaso você entrar em uma empresa que não está habituado a frequentar, imediatamente vai perceber diferentes costumes, procedimentos, modos de agir e de trabalhar, símbolos.

Perceba que a influência desta cultura preponderante, entretanto, raramente é uniforme. Da mesma forma que os indivíduos em uma cultura têm diferentes personalidades, também existem diferentes grupos em uma mesma organização.

CURIOSIDADE



A revista **Fortune** nos Estados Unidos possui uma edição anual que destaca as “Empresas mais admiradas” e possuem características de uma cultura organizacional forte. No Brasil, a Editora Abril publica anualmente o **Guia Você S.A./Exame**, com a relação das empresas sediadas no país que apresentam as melhores condições de trabalho para seus funcionários.

Os benefícios de uma cultura forte abrangem uma comunicação mais fácil e cooperação. Os funcionários se adaptam à unidade de direção e é fácil chegar ao consenso (LUSSIER; REIS; FONSECA, 2010).

No que se refere a uma cultura forte e bem delineada, os autores Peters e Waterman (*apud* FREITAS, 1991) observaram uma nítida visibilidade e preponderância dos oito atributos, que são:

- possui uma firme disposição para agir, fazer as coisas até o fim;
- está ao lado e junto do cliente;
- tem autonomia e iniciativa;
- consegue produtividade através das pessoas;
- é orientada por valores compartilhados;
- se atém ao conhecido (ou ao *core business*);
- possui formas bem simples e equipes dirigentes pequenas;
- apresenta elevado nível de flexibilidade em múltiplas frentes.

Os autores sugerem que as empresas se inspirem nos exemplo das culturas fortes e assimilem algumas lições no intuito de melhorar seus desempenhos.

Uma cultura pode ter condições de assegurar um melhor desempenho e ser fonte de vantagem caso atenda a três condições, conforme Freitas (1991):

- a cultura deve ser valorativa, ou seja, deve possibilitar acrescentar valor financeiro à empresa;
- a cultura deve ser rara, ou seja, com características e qualidades que não sejam comuns à maioria de outras empresas;
- esta cultura deve ser imitável, ou seja, deve servir de modelo para outras empresas.

Você deve ter percebido que tratamos, até aqui, de uma empresa em que prepondera o consenso, uma corrente majoritária que delinea a cultura a partir de um sentido único para todos os membros da organização.

Mas Freitas (2007) sugere um exemplo para reconhecermos que, em alguns casos, temos múltiplas culturas atuando em uma mesma organização. Vejamos.

CURIOSIDADE



Após vários anos, a pequena empresa cresceu, foi bem-sucedida no seu mercado, ampliou os seus produtos e abriu filiais em vários estados brasileiros e no exterior. Os dois sócios ampliaram a sociedade, trazendo os seus filhos para a administração dos negócios, e, agora, eles são um grupo de cinco, com atribuições bem-definidas em diferentes áreas. Dois dos novos sócios mudaram-se para as duas filiais mais importantes e exercem as suas funções com relativa autonomia, mas ainda subordinados às decisões da matriz.

Veja o questionamento da autora (2007): aquilo que foi eleito como certo e válido desde a época dos fundadores continuaria a vigorar e a despertar o mesmo entusiasmo de todos e sem gerar nenhum tipo de questionamento? O que você acha? Pode ser que sim, ou seja, que a empresa se mantenha coesa e bem integrada ao longo dos anos.

Mas é possível também que ela tenha assumido outras posturas, outros procedimentos, outras interferências que tenham gerado mudanças substanciais na cultura da organização. Às vezes, até, chegando a conviver com múltiplas culturas.

Nesse contexto Freitas (2007, p. 44) menciona que

também influi nesse desenvolvimento cultural o fato de a empresa trabalhar com um único produto e atuar em um mercado muito homogêneo, pois, nesse caso, a tendência poderia ser a de uma cultura mais uniforme, diferente do caso em que a empresa tem muitas divisões, muitos produtos e opera em muitos mercados, sendo importante que cada unidade ou divisão encoraje o comportamento, os valores e as crenças consistentes com o sucesso em cada caso. Daí que, em ambientes muito complexos e com mudanças frequentes, as múltiplas culturas parecem ser mais compatíveis com a busca de eficácia organizacional.

Pratt e Foreman (2000 *apud* FREITAS, 2007) desenvolvem os conceitos de identidade organizacional e de dupla ou múltiplas identidades. Para estes autores, múltiplas identidades podem ser gerenciadas de várias maneiras e podem ser fontes de vantagem para a organização.

Os autores (2000) reconhecem que identidade organizacional pode originar de um indivíduo, principalmente se for o líder da organização. Mas tal identidade só será considerada organizacional quando for compartilhada pelos demais membros da organização, tornando-se então identidade organizacional.

Para Caldas e Wood (1997), as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para se tornarem sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais e mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar.

Perceba que a identidade organizacional refere-se a como os membros de uma organização percebem e entendem “o que somos” e “o que acreditamos” como organização.

A identidade organizacional acaba possibilitando a criação de uma base para os membros se identificarem com a organização. Desse modo, proporciona uma base cognitiva e emocional a partir da qual os membros da organização estabelecem ligações, gerando relacionamentos de sentido com a organização.

EXPLORANDO



Sugiro que você consulte o site a seguir:

<<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/237/artigo223046-1.asp>> e leia o artigo “Cadeia de valor”, de Caroline Marino, onde a autora aborda alguns casos de empresas que traçam seus DNAs para ajustar a cultura organizacional e garantir a sobrevivência em um mercado em mutação.

Mas Caldas e Wood (1997) problematizam o emprego desse termo - a identidade organizacional - na medida em que a maioria das teorias em estudos organizacionais pressupõe organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, prédios, estruturas definidas, mão de obra fixa e fronteiras claras. Enquanto isso, no mundo real, enfatizam os autores, multiplicam-se terceirizações,

contratações de mão de obra temporária, parcerias com fornecedores e clientes, assim como alianças com concorrentes. Dessa forma, como já afirmamos, as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados, para se tornarem sistemas cada vez mais abertos.

E nessa concepção, cabe muito mais uma leitura da multiplicidade cultural de uma organização do que de uma identidade única e singular.

E para interpretar essas culturas, convém conhecermos as tipologias culturais.

3.2.4 Tipologias culturais

Vamos conhecer as tipologias culturais? Elas servem para melhor identificação do tipo cultural a que a organização se enquadra, o que possibilita aos gestores melhor compreendê-la e adaptá-la.

Harrison e Handy (*apud* SCHEIN, 2009) preferem utilizar o termo “ideologia” em vez de “cultura”, visto que entendem que ela exprime de maneira mais apropriada a sensação de um modo de vida. Segundo os autores, há diversas categorias das ideologias organizacionais, entre elas: cultura do poder, cultura de papéis, cultura da tarefa e cultura da pessoa.

Vejamos o significado de cada uma delas na percepção desses autores.

- **Cultura do poder:** é mais presente em pequenas organizações empresariais, o poder é centrado em um ponto principal. Não há muitas regras e a sucessão é uma característica imprescindível para a continuidade da organização.
- **Cultura de papéis:** utiliza a lógica através da racionalidade. A maneira de conduzir o trabalho, bem como sua descrição, tem maior relevância do que o indivíduo que executa a função. As culturas são lentas no que tange à percepção, às necessidades e à execução das mudanças.
- **Cultura da tarefa:** direcionada para o trabalho ou ao projeto. Como enfoque principal, está o trabalho a ser executado, partindo de alguns pressupostos, tais como: reunião dos recursos adequados, das pessoas certas que têm autonomia. Frequentemente, o trabalho em equipe é muito valorizado e incentivado neste tipo de cultura. Dessa forma, o controle é, em sua essência, da alta gerência e o clima é, em geral, agradável.

- **Cultura da pessoa:** o ser humano é o principal, o foco central. Verifica-se este tipo de cultura em ordens de advogados, comunidades hippies, famílias e outras organizações.

EXPLORANDO



Para saber mais sobre estas tipologias, sugiro a leitura do artigo de Israel José dos Santos Felipe, no site Administradores. Confira em:

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-organizacaoes-e-para-os-administradores/27997/>>.

Schein (2009, p. 179) explica que “as organizações são o resultado de pessoas que trabalham juntas com um propósito comum”. Desse modo, complementa que o relacionamento básico entre o funcionário e a organização pode ser percebido como a dimensão mais fundamental para a construção de uma tipologia.

Nesse sentido, cita que uma das teorias mais gerais é a de Etzioni (1975 *apud* SCHEIN, 2009), que diferencia os três tipos de organização:

- **organizações coercitivas:** aquela em que o ser humano é principalmente cativado por motivos físicos ou econômicos e, conseqüentemente, deverá obedecer às regras que forem impostas pelas autoridades.
- **organizações utilitárias:** em que o ser humano “troca um dia de trabalho por uma remuneração justa”. E, por conseguinte, deve tolerar as regras essenciais. Todavia, o grupo muitas vezes desenvolve normas e regras contraculturais para se proteger.
- **organizações normativas:** aquela em que o ser humano assume o compromisso junto às metas da organização, que são basicamente iguais às dele.

No sistema coercitivo, explica Schein (2009), presume-se que os membros são alienados e, se possível, abandonarão a organização; no sistema utilitário, parte-se do pressuposto de que são calculadores econômicos racionais; e no sistema de consenso normativo, assume-se que os membros estão moralmente envolvidos e identificados com a organização. Desse

modo, também os relacionamentos interpessoais na organização podem ser derivados dessa tipologia.

Entenda que essa tipologia é interessante na medida em que permite diferenciar organizações empresariais, que tendem a ser utilitárias, organizações coercitivas, como prisões e hospitais psiquiátricos, e organizações normativas, como escolas, hospitais e instituições que não visam lucros. Mas a dificuldade reside justamente no fato de que qualquer tipo de organização pode apresentar variações de todas as três dimensões operacionais, fazendo-nos pensar em outras dimensões que identifiquem as suas particularidades (SCHEIN, 2009).

Este é um ponto importante, caro (a) acadêmico(a), para compreendermos o porquê da existência de tantas tipologias culturais propostas pelos autores. Aqui veremos apenas algumas delas, mas a lista é bastante extensa.

Opto por apresentar a você as tipologias propostas por Quinn e Kimberly, amplamente mencionadas pelos estudiosos da área.

A tipologia cultural elaborada por Quinn e Kimberly (1984 *apud* ROCHA; SILVA, 2008) visa organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma organização. Utilizando a justaposição de suas duas principais dimensões, emergem quatro tipos culturais que caracterizam a Tipologia Cultural de Quinn, também conhecida como modelo *Competing Value Model* (CVM).

O diagnóstico é feito por meio de um instrumento para definir os quatro tipos de cultura organizacional: **grupal, inovativa, racional e hierárquica**. Com esses quatro tipos de cultura, é possível interpretar os atributos e estudar a cultura de uma organização em termos comparativos.

Vamos estudá-los?

O primeiro tipo cultural refere-se à **cultura grupal**, que é baseada em normas e valores associados à afiliação, enfatizando o desenvolvimento de recursos humanos, valorizando a participação dos membros na tomada de decisão e facilitando a interação por meio do trabalho em equipe (ROCHA; SILVA, 2008).

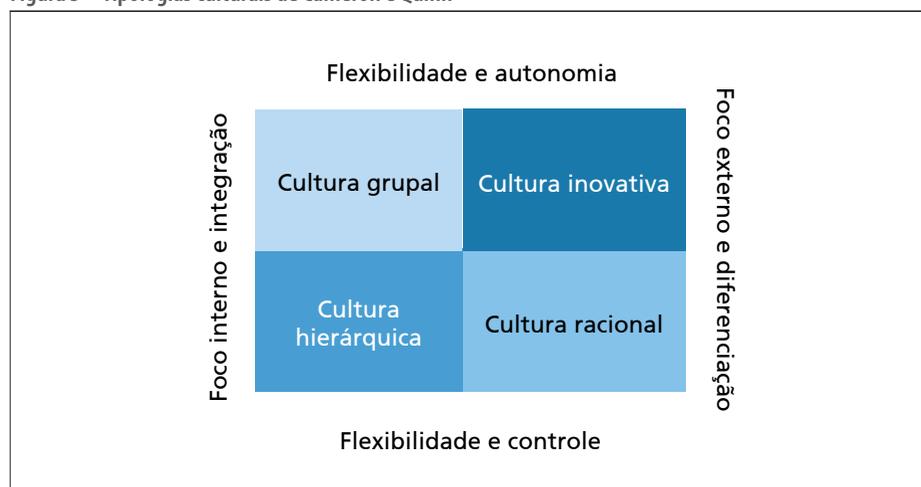
Já o segundo tipo cultural é o da **cultura inovativa**, que se caracteriza por pressupostos de mudança e flexibilidade, sendo que os fatores-chave para a motivação consistem no crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Nesse caso, os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas, a apreciar o risco e a previsão do futuro, preocupando-se com a obtenção de recursos e com a imagem externa.

Já o terceiro tipo cultural, explicam Rocha e Silva (2008), corresponde à **cultura hierárquica**, pautada nos valores e nas normas relacionados à burocracia, onde o pressuposto básico é a estabilidade e os indivíduos aceitam a autoridade emanada das regras e regulamentos impostos. Aqui, a motivação é derivada da segurança e da ordem. Como resultado, os líderes são conservadores, cautelosos e direcionados aos problemas de natureza técnica.

Por fim, o quarto tipo cultural corresponde à **cultura racional**, permeada por pressupostos de realização e baseada na crença de que as recompensas estão relacionadas com os resultados. Nesse tipo cultural, os fatores de motivação derivam da competição e da obtenção de resultados pré-definidos. Os líderes, por sua vez, dirigem orientados aos objetivos e encorajam a produtividade.

Cameron e Quinn (1996 *apud* ROCHA; SILVA, 2008) apresentam desse modo a possibilidade da formação de quatro tipos culturais, estabelecendo a combinação destas características. É necessário, então, buscar combinações entre os quatro tipos.

Figura 5 – Tipologias culturais de Cameron e Quinn



Fonte: adaptado de Moraes e Sala (2010)

Saiba que cada tipo de cultura possui um oposto. A grupal, preocupada com a coesão, a moral e o desenvolvimento dos recursos humanos, entra em acentuado contraste com a racional, com sua busca de participação no mercado, realização de metas e eliminação da concorrência. Por sua vez, a hierárquica, com sua paixão pela eficiência, pontualidade e funcionamento sem sobressaltos, contrapõe-se à inovativa, que visa à realização em resultados de ponta, criatividade e crescimento (QUINN, 2003 *apud* MORAES; SALA, 2010).

De um lado, temos a preponderância no foco interno e na integração; de outro, o foco no ambiente externo e na diferenciação.

Outro ponto destacado é o seguinte: é pouco provável que as organizações da vida real ostentem apenas um dos quatro tipos. Normalmente, elas refletem algum nível de todos os quatro, com um ou dois mais dominantes do que os demais. O segundo pressuposto básico do quadro de valores culturais concorrentes é a importância fundamental do equilíbrio.

Então, percebemos aqui como elas se inter-relacionam e como o estudo de uma organização pensada a partir de terminadas tipologias pode auxiliar, inclusive, no processo de mudança, quando efetivamente necessária.

Mas lembremos: mudança após mudança sem estabilidade alguma resulta quase sempre em caos e tensão entre os membros da organização (CHIAVENATO, 2005).

Pois bem, a propósito do valor das tipologias culturais, Schein (2009) explica que elas simplificam o pensamento e fornecem categorias para escolha das complexidades que devemos lidar ao confrontarmos as realidades organizacionais.

E o autor alerta para o perigo, em muitos casos, de se optar pela simplificação ao se adotar determinada tipologia. Por isso, acrescenta, é preciso fazer um estudo cuidadoso, que não limite nossa perspectiva ao focar prematuramente apenas algumas dimensões, mas pensar também a partir de padrões complexos entre várias dimensões. Isso é o que permite enriquecer o estudo ao decifrar a organização partindo-se das categorias.

Assim, prezado estudante, concluímos este capítulo destacando a importância de estudar a cultura da organização para melhor gerenciá-la.

Agora, convido você a resolver uma atividade que envolve os temas estudados até aqui.

3.3 Aplicando a teoria na prática

Vamos a um pequeno estudo de caso relacionado com os temas em pauta.

Lussier, Reis e Ferreira (2010) nos trazem as seguintes informações sobre a Amazon.com. Leia com atenção.

A cultura da Amazon.com inclui um ambiente informal, porém sério – sério até mesmo sobre se divertir. É orientada por uma tendência para a ação. A Amazon.com é obcecada com os clientes. A melhoria contínua de seu website e sistemas de cumprimento de prazo sofisticados fazem com que as encomendas cheguem aos clientes de forma confiável e rápida. A Amazon.com se esforça para manter uma cultura que permita às pessoas talentosas criar soluções inovadoras aos desafios e aprender com os outros. A Amazon.com comemora seu sucesso com cerimônias informais e formais, inclusive piqueniques no gramado da empresa. Jeff Bezos (fundador e principal administrador da Amazon.com) é um herói, com histórias frequentemente contadas sobre ele.

Fonte: LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. Fundamentos da administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 56.

Digamos que você foi contratado para ser consultor de uma empresa concorrente da Amazon.com. E seu cliente questiona: a partir deste breve relato, como você vê a cultura organizacional da Amazon.com? Considerando este ambiente informal, podemos dizer que se trata de uma cultura fraca?

E então, você arrisca fazer alguns comentários a partir do que já leu sobre cultura organizacional. Imagino que sua resposta tenha sido algo deste gênero: temos aí uma concorrente de peso, com uma cultura forte e bem estruturada a partir de seu herói, de suas histórias, de seus rituais e outros artefatos.

Facilmente percebemos que é sólida esta construção. Afinal, há indícios aqui de que as premissas, valores e convicções da empresa afetam o comportamento dos funcionários, valorizando determinadas condutas.

Já estudamos que as organizações com cultura forte possuem funcionários que conhecem as premissas compartilhadas, os valores e convicções, e concordam com este conjunto de fatores. O que parece ser o caso nesta empresa.

Além disso, convém ressaltar: não é a informalidade um indício de fraqueza, mas uma característica da “personalidade” daquela organização.

Para uma análise mais profunda da concorrente, é preciso investigar, por exemplo, por meio da observação de pessoas e eventos na organização.

3.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras, sites e filmes para que você se atualize sobre o tema estudado neste capítulo.



Título: Cultura organizacional e cultura brasileira

Autor: MOTTA, F. C. P.;
CALDAS, M. P.

Editora: Atlas (SP)

Ano: 1997

Trata-se de uma obra coletiva em que os pesquisadores analisam o impacto da cultura nacional no ambiente organizacional. O livro contempla assuntos abordados neste capítulo e exemplifica possibilidades de aproximação, das inúmeras alternativas de diálogo, entre a pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil e o entendimento da cultura brasileira.



Título: Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil

Autor: PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B

Revista: Revista de Administração Pública

Ano: jan./fev.
2006

Na edição 40 da RAP, você encontra um artigo de Pires e Macêdo, também disponível no site <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. O artigo apresenta e discute conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil. É interessante perceber como se delinea esta esfera pública quando nos referimos à cultura.

3.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- em um mundo onde a diversidade da mão de obra se tornou a norma, os gestores eficazes estão ampliando seu conhecimento sobre as diferentes culturas e usando estas informações para administrar melhor suas unidades de trabalho;
- a cultura de uma organização confere identidade cultural aos seus membros, irmanando-os em uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam;
- é possível pensar a cultura organizacional como um iceberg: na camada mais profunda, dos pressupostos básicos, a mudança cultural é mais difícil, problemática e demorada;
- a cultura organizacional pode e deve ser modificada no momento que as pessoas envolvidas têm plena consciência de que a mudança é necessária para a sobrevivência ou crescimento de todos num sentido amplo;
- certas organizações se caracterizam pela adoção e preservação das culturas conservadoras, em que geralmente predomina a manutenção de ideias, valores, costumes e tradições arraigados e com grande resistência à mudança, enquanto outras organizações se pautam pela constante revisão e atualização de suas culturas adaptativas;
- cultura e poder são dois lados da mesma moeda: afinal, nenhum dos dois termos pode ser entendido por si, havendo sempre uma inter-relação;
- é importante reconhecer que a cultura influencia e condiciona poderosamente o processo de comunicação;
- temos casos de empresas em que é possível delinear uma única identidade organizacional, mas também há casos de múltiplas identidades;
- múltiplas identidades podem ser gerenciadas de várias maneiras e podem ser fontes de vantagem para a organização;

- há três tipos de organização: organizações coercitivas; organizações utilitárias e organizações normativas;
- a tipologia cultural proposta por Quinn e Kimberly visa organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma organização, reconhecendo quatro tipos culturais: grupal, inovativa, racional e hierárquica; e
- com esses quatro tipos de cultura, é possível interpretar os atributos e estudar a cultura de uma organização em termos comparativos.

3.6 Testando os seus conhecimentos

1) O Banco ABC S.A. acaba de adquirir uma empresa de software, a Softbank, que detinha 30% do mercado de programas de segurança bancária. Após uma análise organizacional, percebeu-se que a expansão desejada não ocorria devido à falta de agressividade da empresa e da sua estrutura extremamente verticalizada, pesada e inflexível.

O Banco decidiu implementar uma transformação radical na nova empresa, redesenhando-a como uma organização adaptativa. Assim, será necessário desenvolver na empresa uma cultura organizacional que:

- I. seja voltada para o cliente;
- II. valorize a inovação e a criatividade;
- III. mantenha as crenças existentes;
- IV. promova o aprender a aprender.

Estão corretos apenas os itens:

- a) I, II e III.
- b) I, II e IV.
- c) III e IV.
- d) I, II e III.
- e) I, II e IV.

2) É possível identificar a cultura de uma empresa se ela não estiver escrita em parte alguma? De que forma?

3) Explique o iceberg da cultura organizacional.

Onde encontrar

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. *In*: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17 Jan./Mar. 1997. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000100002.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2011.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

HIRAYAMA, C. M. Cultura organizacional e identidade organizacional: uma questão de perspectiva. V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2005. **Anais...** João Pessoa, 2005.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAPÍTULO 4

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

4.1 Contextualizando

Parece ser consenso, no atual ambiente corporativo, que as habilidades técnicas são necessárias e fundamentais, mas insuficientes para garantir o êxito das organizações e dos processos de gestão. As habilidades interpessoais parecem-nos tão importantes quanto as técnicas. Você concorda?

Imagino que sim. E é justamente aí que entra a importância dos aspectos do comportamento organizacional. Veremos que se trata de um campo de estudo que possui muitos vínculos com o que vimos até aqui, a cultura organizacional, e também com o que veremos nos capítulos seguintes, o clima interno nas organizações.

O foco aqui será, então, a definição de comportamento organizacional, a identificação das razões para o estudo sistemático do comportamento organizacional e a abordagem das principais variáveis que afetam o comportamento da organização. Contemplaremos ainda o processo de mudança e sua relação com a cultura.

E esperamos que, ao finalizarmos este capítulo, você seja capaz de:

- definir comportamento organizacional;
- descrever os objetivos do estudo do comportamento organizacional;
- listar as variáveis dependentes e interdependentes do comportamento organizacional; e
- descrever o processo de mudança nas organizações.

4.2 Conhecendo a teoria

Geralmente, quando se trata da análise das pessoas no ambiente de trabalho, é possível dizer que o assunto é o estudo do comportamento organizacional. Mas pode-se dizer então que se trata de uma disciplina? Sim, isso mesmo. Então, aos estudos para compreendermos como este entendimento pode nos auxiliar nas técnicas de gestão e como pode melhorar o desempenho da empresa.

Já vimos que o comportamento dos indivíduos e dos grupos a que pertencem, bem como a cultura organizacional são altamente sensíveis e afetam a qualidade da produtividade em uma organização.

Davel e Vergara (2001) explicam que o ser humano não pode ser compreendido se a busca desse entendimento não for alimentada por um pensamento filosófico, ético, político e cultural. Nesse sentido, considerar a subjetividade nas organizações significa, para os autores, que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais.

A linguagem é realizada por meio do controle das palavras e comportamento não verbais, além de controlar e estruturar as possibilidades de ação das pessoas.

“Se a linguagem é o veículo privilegiado da subjetividade, a vida psíquica é seu fundamento. O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social”, afirmam os autores (2001, p. 50).

Você deve estar ciente de que a gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como responsabilidade de um único departamento ou de uma função. Assim, Davel e Vergara (2001) propõem, citando Ferris et al., que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização.

Desse modo, os responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio

das pessoas e iguais vantagens para as pessoas. Davel e Vergara (2001, p.50) mencionam que “a consideração dos níveis objetivos e subjetivos delas pode ajudar nessa tarefa”.

Tal consideração, complementa, implica a aceitação de uma realidade social multifacetada, fluida e multicausal.

Limongi-França (2006, p. 1) explica que “o cenário da gestão de pessoas nas organizações empresariais elevou-se das atividades operacionais e legisladas para as ações corporativas estratégicas”.

Isso significa que as responsabilidades dos profissionais envolvidos com o RH da organização ampliaram-se e incluem, atualmente, assuntos como qualidade pessoal, competências, qualificações culturais, responsabilidade empresarial e cidadania. São novos paradigmas, como sustenta a autora.

É bem verdade que existe uma história e trajetória do surgimento e desenvolvimento do estudo do comportamento organizacional.

O surgimento dos estudos organizacionais se desenvolveu no final da década de quarenta, em função da junção no desenvolvimento de pesquisas organizacionais dos profissionais das áreas da psicologia, da sociologia, da ciência política e de outras ciências, sustentam Wagner III e Hollenbeck (2002).

Mas quando foi que esse assunto chegou ao nosso país, despertando o interesse de gestores e pesquisadores? Siqueira *et al.* (2008) explicam que no Brasil os estudos iniciais sobre comportamento organizacional datam dos anos de 1970, abordando, em especial, satisfação e motivação no trabalho.

Os autores (2008) ainda ressaltam que atualmente os temas são investigados por meio de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e de especialização, dissertações de mestrado e teses de doutorado. Toda essa produção demonstra a força deste campo de conhecimento. E nesse cenário, o comportamento organizacional vem assumindo um papel muito relevante. Mas o que esse termo significa? Vamos descobrir?

4.2.1 Definindo comportamento organizacional

O comportamento organizacional, nos enfoques comportamental e administrativo, relaciona-se a vários espaços organizacionais, tais como (LIMONGI-FRANÇA, 2006):

- novas tecnologias;
- reduções ou novas posições na empresa;
- contratação;
- treinamento e desenvolvimento;
- remuneração e benefícios;
- banco de talentos;
- segurança, saúde e qualidade de vida;
- comunicação com empregados;
- engenharia de produção e ergonomia;
- sistemas de gestão da qualidade;
- inovação tecnológica;
- desenvolvimento sustentável ou marketing social; e
- competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Tal diversidade de atividades compõe um conjunto complexo e frequentemente difuso, com algumas sobreposições que dificultam localizar precisamente o locus de decisão; então, visando facilitar a sua compreensão, Limongi-França (2006) aponta quatro princípios básicos a propósito do comportamento humano. Vejamos.

- 1) O comportamento humano é baseado naquilo que se percebe.
- 2) As pessoas são diferentes entre si.
- 3) As pessoas não se comportam ao acaso.
- 4) Existem distintas formas de influenciar o ser humano.

A autora (2006) afirma que essa complexidade e o momento de expansão desses processos organizacionais refletem também na terminologia empregada: Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas? Pessoas, grupos ou organizações? E conclui que a terminologia mais adequada para se pensar tais questões é justamente comportamento organizacional.

CONCEITO



O “**comportamento organizacional** é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho” enfatiza Limongi-França (2006, p. 3). A autora complementa que a aplicação dos conhecimentos do comportamento organizacional gera as práticas e modelos de gestão de pessoas. E **gestão de pessoas** significa o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional.

E como se aplicam estes conceitos? Vamos ver o que nos diz a própria Limongi-França (2006). A autora alerta para o fato de que, na prática, discute-se a gestão com a visão das organizações, deixando de lado a visão integrada das pessoas, tais como:

- expectativas sobre as relações de trabalho;
- contrato do psicológico entre o que a pessoa espera da empresa e o que esta espera da pessoa;
- perfis e tipos de personalidade;
- grupos, equipes e lideranças;
- processos de cooperação, competição e apatia;
- valores; e
- questões éticas, entre outros aspectos da vida social.

Esses conceitos devem ser tratados de forma integrada aos modelos, processos e práticas da vida nas empresas, sustenta a autora, enfatizando a importância de se conhecer os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos, conforme se delinea na figura a seguir.

Figura 1 – Aspectos comportamentais da gestão de pessoas



Fonte: adaptada de Limongi-França (2006)

Você pode notar, a partir desta figura, a existência de vários aspectos comportamentais que compõem esse conjunto de expectativas, os quais devem ser considerados pelos gestores.

A autora Limongi-França (2006) destaca que, no estudo da psicologia social, vários conceitos possibilitam analisar as tarefas repetitivas, as expectativas com o trabalho, as características individuais frente aos sucessos e frustrações e os tipos de liderança existente no comportamento humano.

Mesmo que tais comportamentos não sejam notados por quem está vivendo as situações, eles constituem uma das atividades mais ricas da psicologia das organizações. Mas tal estudo não se restringe à área da psicologia social.

Ainda de acordo com Limongi-França (2006, p. 6):

os problemas de comportamento são um conjunto de aspectos econômicos, culturais, tecnológicos, políticos e de saúde. É preciso compor, com abordagem multidisciplinar, conhecimentos práticos e técnicos da filosofia, economia, medicina, sociologia, direito, engenharia, entre outras áreas, para poder realizar a difícil tarefa de melhorar ou desenvolver a qualidade de vida dos indivíduos dentro das organizações empresariais, públicas e do terceiro setor, integrando-os aos fatores críticos de sobrevivência de uma organização, que são a produtividade, a sustentabilidade, a qualidade de seus produtos e a concorrência mercadológica.

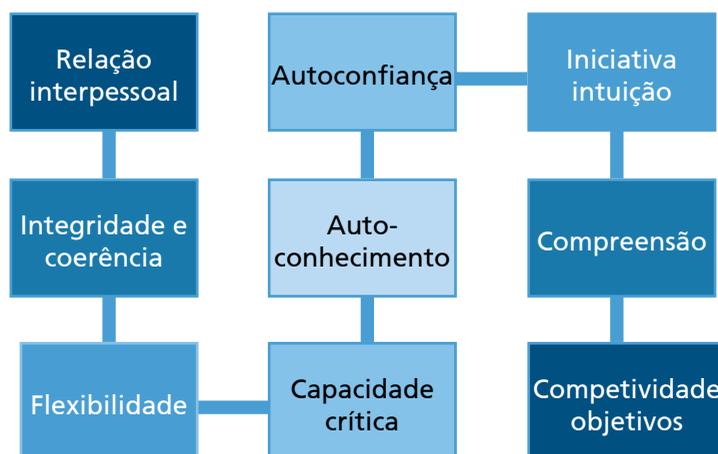
Wagner III e Hollenbeck (2002) entendem que o comportamento organizacional tem como objetivo de estudo a previsão, explicação, compreensão e modificação do comportamento humano no contexto empresarial. Eles mencionam que o comportamento organizacional possui como enfoque os comportamentos observáveis, como as conversas entre colegas de trabalho, a utilização de equipamentos e preparação de relatórios, além de lidar com ações internas e externas.

Vejamos agora o que nos diz Robbins (2009, p. 2): “a disciplina comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações”.

Em outras palavras, o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho destas organizações.

As habilidades interpessoais estão entre as mais importantes para um gestor, tendo em vista que ele depende dos outros para que as tarefas sejam executadas. Portanto, afirmam Lussier, Reis e Fonseca (2010), o grau de bom relacionamento com os outros acaba determinando seu sucesso na carreira.

Figura 2 – Características para habilidade interpessoal



Fonte: Wünsch (2011)

Perceba que para crescer em uma empresa, será preciso entender o comportamento organizacional e saber como ganhar poder, engajar-se na política e administrar os conflitos e o estresse. Daí a importância do estudo das ações que afetam o desempenho no local de trabalho.

A disciplina busca substituir as explicações intuitivas por um estudo sistemático, ou seja, o uso de evidências científicas obtidas a partir de condições controladas, medidas e interpretadas de maneira razoavelmente rigorosa. E você pode estar se perguntando: mas o que essa disciplina estuda sistematicamente?

Robbins (2009, p. 2) nos responde: “ações (ou comportamentos) e atitudes! Mas não qualquer ação ou atitude.” E acrescenta os três tipos de comportamento que vêm se mostrando importantes determinantes do desempenho dos funcionários: produtividade, absenteísmo e rotatividade. Vamos entender cada um deles ao estudar as variáveis dependentes.

4.2.2 Variáveis dependentes

As variáveis dependentes são os fatores que se pretende explicar ou prever e que são afetados por outro fator.

As variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional consideradas pelos estudiosos da área são as seguintes:

- produtividade;
- absenteísmo;
- rotatividade;
- cidadania organizacional; e
- satisfação no trabalho.

A importância da **produtividade** é consenso. Robbins (2009) destaca que os gestores preocupam-se com a quantidade e a qualidade dos resultados obtidos individualmente por seus funcionários.

Já o **absenteísmo** (não-comparecimento do funcionário ao trabalho) e a **rotatividade** (também chamada de *turn over*) em níveis muito altos podem afetar negativamente os resultados. De um lado, a falta ao trabalho reflete diretamente na diminuição da produtividade e, de outro, a rotatividade dos

funcionários geralmente resultam em novos treinamentos e pessoas que ainda não têm experiência nas tarefas.

Robbins (2005, p. 32) explica que

o estudo do comportamento organizacional recorre à psicologia, à sociologia, à antropologia e outras ciências sociais para utilizar suas descobertas na explicação e previsão dos fatores de desempenho (como produtividade, absenteísmo e rotatividade) e do comportamento dos funcionários (como satisfação no trabalho e lealdade organizacional).

Mais recentemente, acrescenta o autor (2005), um quarto tipo de comportamento vem se mostrando importante para a determinação do desempenho dos funcionários: a **cidadania organizacional**.

“A cidadania organizacional é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um funcionário, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização”, aborda o autor (2005, p. 2).

Na figura, notamos que a sinergia gerada pelas ações da chamada cidadania organizacional.

Você quer um exemplo dessa tal cidadania organizacional? É o ato de ajudar os colegas em alguma atividade que você pode colaborar, evitar conflitos desnecessários, elogiar o trabalho das pessoas quando perceber a dedicação e competência, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, dentre outros exemplos que você já deve estar pensando.

A **satisfação com o trabalho** é outra variável dependente, que podemos definir como a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. A satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, explica Robbins (2009).

Não apenas a satisfação está negativamente ligada ao absenteísmo e à rotatividade, sustentam os pesquisadores, como as organizações têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação com o trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional a consideram uma importante variável dependente.

Mas o que busca o estudo do comportamento organizacional? Quais seus objetivos? Vejamos.

Robbins (2005) explica que serve para ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano. Observe o quadro a seguir.

Quadro 1 – Objetivos do comportamento organizacional

EXPLICAÇÃO	Quando procuramos as razões para uma pessoa ou um grupo de indivíduos ter feito alguma coisa, estamos buscando o objetivo da explicação. Para entender um fenômeno, precisamos primeiramente tentar explicá-lo. E poderemos utilizar tal entendimento para determinar suas causas.
PREVISÃO	O objetivo da previsão foca eventos futuros. Ele visa determinar os resultados provenientes de uma ação específica. Pode-se, por exemplo, antecipar qual abordagem causará o menor nível de resistência e utilizar essa informação na tomada de decisão.
CONTROLE	Trata-se do objetivo mais controverso no uso do conhecimento do comportamento organizacional. A ideia de que alguém possa tentar induzir outras pessoas a se comportar de determinada forma, quando elas não percebem que estão sendo manipuladas, é tida como não-ética e até repugnante. É fato que o estudo do comportamento organizacional fornece tecnologias que facilitam o controle de pessoas. A aplicação de tais tecnologias nas organizações é uma questão de ética.

Fonte: adaptado de Robbins (2005)

O estudo do comportamento organizacional é, como você pode notar, uma ferramenta da administração. Então, assim como o conhecimento contábil auxilia os gestores na utilização dos recursos financeiros, a compreensão do comportamento organizacional permite observações sobre como utilizar de forma mais adequada os recursos humanos de uma organização.

Para Robbins (2005), a capacidade de explicar, prever e controlar o comportamento organizacional nunca foi tão importante para os administradores. Como sinais dessa mudança, temos os seguintes casos: o funcionário tradicional está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de grupos minoritários estão entrando no mercado de trabalho; a competição globalizada está exigindo que os trabalhadores se tornem mais flexíveis para que se adaptem à rápida mudança; e os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores estão acabando.

Perceba que o comportamento organizacional se detém em três determinantes do comportamento das organizações: indivíduos, grupos e estrutura.

Estas questões envolvem as relações de trabalho, e os estudos têm focado os comportamentos relativos ao trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

O que se nota na literatura é que embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um deles, o comportamento organizacional inclui tópicos variados, tais como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, qualidade de vida, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, administração de conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

REFLEXÃO



Alguma vez você já parou para pensar por que as pessoas se comportam da maneira que o fazem? É possível prever determinadas ações? Afinal, o que afeta estes comportamentos? Reflita sobre isso.

Você deve ter respondido: sim, já vimos que o objetivo do estudo do comportamento organizacional consiste justamente em explicar e prever ações e como elas afetarão o desempenho dos funcionários na organização.

E agora, vamos descobrir o que são as variáveis independentes?

4.2.3 Variáveis independentes

Variáveis independentes são causas supostas de algumas mudanças em uma variável dependente.

Conforme Robbins (2009), as variáveis independentes no comportamento organizacional são as seguintes:

- **variáveis no nível individual:** as pessoas começam a atuar nas organizações com determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As variáveis no nível individual são

biográficas, personalidade, estrutura emocional, valores e atitudes, percepção, aprendizagem e motivação;

- **variáveis no nível grupal:** o comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. O comportamento das pessoas é diferente quando elas estão sozinhas e quando estão em grupo. As variáveis no nível grupal são liderança, comunicação, conflitos, poder, tomada de decisão, equipes de trabalho; e
- **variáveis no nível organizacional:** é o comportamento da organização formal. As variáveis no nível organizacional são as seguintes: desenho e estrutura da organização, práticas e políticas da organização, cultura e clima organizacional.

Vamos dar um pouco mais de atenção às variáveis no nível individual?

Fundamentos do comportamento individual

Lussier, Reis e Fonseca (2010) explicam que para estudar o comportamento individual, os autores se detêm em três pontos importantes: a personalidade, a percepção e a atitude. Então, primeiramente, observa-se as ações das pessoas e busca-se explicar seu comportamento com base no que se entende desses fundamentos. E o segundo passo, explicam, reside em tentar prever as ações dos funcionários em determinada situação, com base na compreensão de suas personalidades, percepções e atitudes.

Mas o que significa **personalidade**? É a combinação de traços comportamentais, mentais e emocionais que definem um indivíduo (LUSSIER; REIS; FONSECA, 2010).

E como se forma a personalidade? Saiba que as dimensões da sua personalidade são influenciadas pelos genes que recebeu antes de nascer. Além disso, sua personalidade básica é desenvolvida até os cinco anos de idade – daí a importância dessa fase. Mas não ficamos apenas nisso. Afinal, sua personalidade pode mudar. E o que a afeta? Os relacionamentos com a família, a escola, os amigos e os relacionamentos no trabalho influenciam a personalidade do ser humano, sustentam os autores (2010).

E para estudá-la, é importante que você tenha ciência de que há cinco dimensões principais da personalidade. Vamos conhecê-las?

Quadro 2 – Cinco dimensões da personalidade e suas mensurações

EXTROVERSÃO	É medida ao longo de uma escala entre o extrovertido e o introvertido.
SOCIABILIDADE	A escala vai de cooperativo a competitivo.
EMOTIVIDADE	Segue uma escala entre estabilidade e instabilidade.
CONSCIENCIOSIDADE	Segue uma escala que varia de responsável/confiável a irresponsável/ não confiável, e reflete se a pessoa é planejadora e organizada ou não.
ABERTURA À EXPERIÊNCIA	A escala varia de estar disposto a tentar novas coisas a não estar disposto a fazê-lo.

Fonte: Lussier, Reis e Fonseca (2010)

Sobre a **percepção**, Lussier, Reis e Fonseca (2010) destacam que entendê-la é importante porque as necessidades e as percepções são pontos de partida do comportamento. E significa o processo de selecionar, organizar e interpretar as informações ambientais.

Trata-se de uma etapa fundamental, pois “os funcionários trabalham com mais motivação para um administrador que percebem ser um bom profissional do que para um do qual não gostam nem respeitam”, enfatizam os autores (2010, p. 289). Eles explicam que dois fatores influenciam no processo de percepção: o ambiente interno - incluindo a personalidade, autoestima, atitudes, inteligência, valores – e as informações disponíveis no ambiente externo – sendo que quanto mais exatas são as informações recebidas, mais próxima da realidade será a percepção.

É fato que pessoas diferentes podem perceber o mesmo comportamento de modo distinto, em função de desvios na percepção, que incluem seletividade, quadro de referência, estereótipos e expectativas (LUSSIER; REIS; FONSECA, 2010).

E você já deve ter notado que muitas vezes essa percepção varia, não é mesmo?!

O fato é que nenhum de nós enxerga a realidade, expõe Robbins (2009); o que fazemos, então, é interpretar o que vemos e chamar isso de realidade.

Por fim, cabe ainda explicar o que são as **atitudes**. São avaliações positivas ou negativas das pessoas, coisas e situação, explicam os autores (2010). E complementam que os empregadores costumam recrutar funcionários com atitudes positivas porque estes tendem a ser leais e confiáveis.

Robbins (2009) complementa que as atitudes são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Ou seja, se digo “gosto de meu trabalho”, isso expressa minha atitude em relação ao trabalho.

Lussier, Reis e Fonseca (2010, p. 291) mencionam que “as atitudes são baseadas nas percepções. Família, amigos, professores, colegas de trabalho, os meios de comunicação de massa, entre outros, afetam a formação de suas atitudes”.

Os autores (2010) ainda mencionam o **efeito Pigmaleão**. Você já ouviu falar nisso? Trata-se de uma teoria que argumenta que as atitudes dos gestores em relação aos funcionários, suas expectativas e o modo de tratá-los determinam em grande parte seu desempenho. E vários estudos fundamentam esta teoria. Parte-se, então, da premissa de que as pessoas cumprem as expectativas que se tem delas.

REFLEXÃO



Pense na seguinte situação: quando você optou por este curso que está fazendo, antes de se matricular, certamente você conversou com conhecidos, analisou a matriz de disciplinas, verificou a opinião de colegas que já o cursaram ou que já atuam no mercado de trabalho. A partir do que leu e conversou, você pode ter iniciado o curso com uma atitude específica. Agora reflita: sua atitude com relação ao curso tornou-se mais positiva ou negativa?

Bem, já sabemos que a administração das organizações é um processo relativo e contingencial para o qual não existem normas universais. Desse modo, a administração não é igual em todas as organizações, destaca Chiavenato (2005). Likert foi um estudioso dos perfis organizacionais e também se preocupou em avaliar o comportamento humano nas organizações.

Vejamos o que afirma o próprio Likert (*apud* CHIAVENATO, 2005, p. 131):

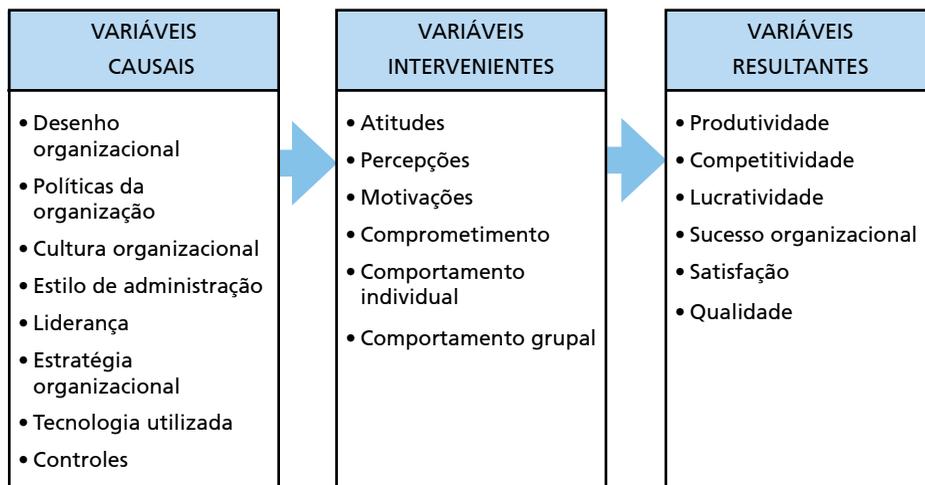
Existem variáveis causais – como o estilo de administração, as estratégias organizacionais, a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada – que provocam estímulos que influenciam as pessoas. Os itens de comportamento – como competências individuais, atitudes, lealdade, comunicações, interação, tomada de decisões – são as variáveis intervenientes. Assim, as variáveis causais provocam estímulos que atuam nas pessoas (variáveis intervenientes) e provocam respostas, que são as variáveis de resultados.

Acrescenta ainda que as variáveis intervenientes dependem das variáveis causais e geram forte influência nas variáveis de resultado final.

Um erro comum de calcular a eficiência da organização em termos de produtividade ou de produção física como variáveis de resultado acaba deixando de lado as variáveis intervenientes, explica Chiavenato (2005).

Note, na figura a seguir, a ilustração das relações entre as variáveis.

Figura 3 – Avaliação do comportamento humano nas organizações



Fonte: Likert (*apud* CHIAVENATO, 2005)

Aprendizagem

A aprendizagem é outro conceito mencionado pelos autores ao tratarem das especificidades do comportamento humano nas organizações. Afinal, todo comportamento humano complexo é aprendido.

O aprendizado acontece em nossa vida o tempo todo, não é mesmo? Robbins (2009) apresenta a seguinte definição para o termo: trata-se de qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência.

E você pode estar se questionando: como é que nós aprendemos?

Robbins (2009) nos explica que a aprendizagem ajuda a nos adaptarmos ao ambiente que nos cerca e, por consequência, a dominá-lo. Ao modificar nosso comportamento para nos adaptarmos às mudanças das condições, vamos nos tornando cidadãos responsáveis e profissionais produtivos.

O autor (2009) ainda menciona que a aprendizagem ocorre por meio da **lei do efeito**. E o que isso significa?

Robbins (2009, p. 31) explica, em resumo, que

o comportamento seguido de uma consequência favorável tende a ser repetido; aquele que é seguido de uma consequência desfavorável, não. Consequência, nessa terminologia, se refere a qualquer coisa que um indivíduo possa considerar como recompensa (dinheiro, elogios, promoções, um sorriso). Se seu chefe elogia suas ideias sobre vendas, você repetirá o comportamento. Ao contrário, se for criticado, não voltará a expressá-las.

E o autor (2009) expõe que as chaves do processo de aprendizagem partem de duas teorias ou explicações: a formação e a modelagem. Vamos ver o que significam.

Temos a **formação** quando a aprendizagem se dá em etapas graduais. Por meio do reforço sistemático, o gestor interfere no comportamento dos funcionários, aproximando-se da resposta mais desejada. O processo vai se dando aos poucos: tentamos, falhamos e tentamos novamente, explica Robbins (2009).

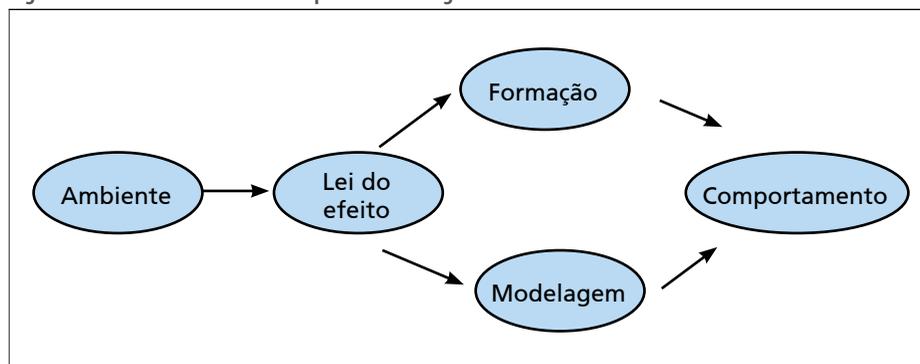
Além desse processo de formação, muitas vezes, aprendemos por meio da observação de outras pessoas e da **modelagem** de nosso comportamento e função disso. Trata-se da modelagem, que pode produzir mudanças complexas de comportamento muito rapidamente. Nesse processo, temos o caso de um funcionário que, desejando obter sucesso, procura alguém na empresa que seja bem-sucedido, a fim de tentar imitar seu comportamento, exemplifica o autor (2009).

E os gestores devem esperar que os trabalhadores os vejam como modelos. Isso mesmo! E essa modelagem pode servir favoravelmente ou desfavoravelmente.

Vejam os outros exemplos: chefes que estão sempre atrasados, saem para almoços prolongados ou se valem do material da empresa para seu próprio uso devem estar cientes de que seus subordinados vão interpretar a mensagem e tendem a modelar seus próprios comportamentos conforme o exemplo (ROBBINS, 2009).

Na figura a seguir, temos evidenciado o processo de aprendizagem.

Figura 4 – Níveis de análise do comportamento organizacional



Fonte: adaptado de Robbins (2009)

Agora que já vimos como aprendemos, cabe abordar outro assunto instigante: como lidamos com a mudança?

Afinal, poderíamos questionar: como se dá o processo de mudança nas organizações? É também um assunto a ser estudado pelos gestores?

Sim, de fato, é um assunto relevante, e as organizações precisam estar preparadas para lidar com o processo de mudança. Da mesma forma, como profissionais, também necessitamos estar habilitados e preparados para lidar com ela.

4.2.4 O processo de mudança nas organizações

Já vimos que o ambiente organizacional apresenta muitos desafios, sobretudo quando se pensa a organização em interação com o ambiente

externo e interno. E diante de um cenário de mudanças, a organização precisa ser proativa, e não apenas reativa ao ambiente que a circunda.

Como afirma Oliveira (2010), a mudança precisa ser levada em conta como prioridade pelas organizações.

O autor (2010) explica que a recorrência do tema refere-se às mudanças que acontecem no contexto das empresas e às mudanças que as próprias organizações empreendem em sua gestão para fazerem frente àquelas mudanças de contexto. Ou seja, em muitos casos, é preciso mudar em função da mudança no contexto.

O desgaste das pessoas frente às mudanças decorre do fato de que esse permanente estado de prontidão pode levar os profissionais mais maduros a um estado terrível de exaustão, explica o autor.

Muitas mudanças ocorrem de forma gradativa, ocorrendo passo a passo, às vezes com mínimas alterações a cada vez, e tão sutis que as pessoas nem mesmo se apercebem de que algo se alterou. Mas em geral, os executivos tendem a pensar sobre a mudança como algo rápido e dramático, não lento e gradual (OLIVEIRA, 2010).

Em muitas situações, podemos notar que os gestores mantêm a situação da empresa no ponto em que a encontraram, até que o conflito entre “antigos” e “novos” comportamentos torne-se tão grave que apenas uma mudança radical pode resolver o impasse, revela o autor.

Robbins (2009, p. 13) expõe:

no passado, a administração podia ser caracterizada por longos períodos de estabilidade, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de mudança. Administrar, hoje em dia, poderia ser mais bem definido como longos períodos de mudanças constantes, interrompidos ocasionalmente por curtos períodos de estabilidade! O mundo enfrentado pelos executivos e trabalhadores hoje é de permanente temporariedade. As atividades hoje realizadas pelos trabalhadores estão em permanente estado de movimento, e eles precisam continuamente atualizar seus conhecimentos e habilidades para atender a novas exigências do trabalho.

O mesmo autor (2009) acrescenta que a necessidade de mudança está implícita em praticamente todos os conceitos estudados no comportamento organizacional. Reflita a respeito das atitudes, percepções, motivação, ambiente organizacional. E verá que é impossível refletir sobre tais assuntos sem pensar em mudança.

Robbins (2009) menciona que se o ambiente fosse perfeitamente estático, se as habilidades e os talentos dos funcionários estivessem sempre atualizados, a mudança organizacional não teria muita relevância para os administradores. Mas o mundo atual é turbulento, destaca o autor, exigindo que os profissionais e as organizações estejam preparados para passar por mudanças dinâmicas, a fim de se manterem competitivos.

DEFINIÇÃO



A expressão **mudança organizacional** quer dizer que aconteceu ou está por acontecer no contexto alguma coisa importante, que afetou, está afetando ou pode afetar a vida da empresa, e que é preciso fazer algo a respeito disso. O que a empresa precisa fazer é ajustar seu modo de organizar-se e de atuar aos novos desafios vindos do contexto (OLIVEIRA, 2010).

A propósito dessas mudanças, Robbins (2009) ilustra que os empregados de empresas como Caterpillar, Daimler-Chrysler e Reynolds Metals precisam agora saber operar equipamentos de produção computadorizados, o que não fazia parte da descrição de suas atividades há 20 anos. As equipes de trabalho também são cada vez mais mutantes. No passado, os funcionários eram indicados para um específico grupo de trabalho, e essa colocação era praticamente contínua, gerando uma sensação de segurança em trabalhar sempre com as mesmas pessoas.

No atual cenário, acrescenta o autor, essa previsibilidade foi substituída por grupos temporários de trabalho, equipes formadas por pessoas de diferentes departamentos, cujos membros mudam o tempo todo, e uso cada vez maior do rodízio dos funcionários para atender às necessidades sempre mutantes do trabalho. E os gestores precisam aprender a se comportar como constantes agentes da mudança.

“Finalmente, as próprias organizações estão em estado de fluxo. Elas estão constantemente reorganizando suas divisões, desfazendo-se de negócios que não têm bom desempenho, fazendo operações de *downsizing*, subcontratando serviços e operações não críticos de outras organizações e substituindo os funcionários permanentes por temporários”, menciona Robbins (2009, p. 13).

E você pode estar questionando: em quê a mudança nos afeta? O que, afinal, ela envolve? Oliveira (2010) explica que ela afeta:

- a estrutura de organização;
- os processos de decisão; e
- a estratégia corporativa.

É importante destacar que a expressão “adequação da organização” pode se referir a uma adequação da estrutura a um novo tempo.

Nesse sentido, Freitas (1991) menciona que a mudança cultural ocorre quando há uma nova forma de fazer as coisas, ou seja, a definição de outro rumo, baseado em novos valores e rituais, no âmbito organizacional.

Edgar H. Schein (*apud* OLIVEIRA, 2010) apresenta cinco modelos para um processo de mudança:

- mudança como um processo evolutivo;
- mudança por adaptação ou aprendizagem;
- mudança como processo terapêutico;
- mudança como processo revolucionário;
- mudança administrativa.

A mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação cultural, conforme Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991), pois a cultura está fortemente arraigada no contexto organizacional, e neste processo há resistências às mudanças.

No quadro a seguir, encontramos algumas situações nas quais a reformulação cultural é aconselhável. Observe.

Quadro 3 – Situações organizacionais em que a reforma cultural deve ser considerada pela cúpula administrativa

- Ocorrência de mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores incompatíveis ao novo ambiente.
- Quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente.
- Quando a empresa apresenta resultados medíocres ou vem acumulando desempenhos cada vez piores.
- Quando a companhia está em via de se tornar uma grande corporação (entrar para a lista das 100 da Revista Fortune é um bom indicador para o mercado norte-americano).
- Quando a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Fonte: adaptado de Freitas (1991)

Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991) citam algumas sugestões pertinentes à mudança cultural e como a mesma pode ser conduzida, tais como:

- reconhecer as resistências, pois é necessário algumas rupturas nos rituais, bem como de suas vidas;
- reforçar a importância da confiança (dos dois lados em todos os aspectos que norteiam a mudança);
- associar a mudança rumo a construção de habilidades e perceber o treinamento como aspecto fundamental no processo; e
- dar tempo para que as pessoas absorvam e internalizem a mudança.

E para se efetuar a mudança, Kotter (*apud* OLIVEIRA, 2010) cita o processo em oito etapas. Vamos conhecê-las.

- Estabelecer na organização um clima adequado, no qual a mudança seja vista como um tema prioritário e urgente.
- Criação de uma coalizão administrativa dentro da organização.
- Desenvolver uma visão e uma estratégia para a mudança.
- Comunicar a todos a visão que se estabeleceu no passo anterior.
- Investir no *empowerment* dos colaboradores:
 - eliminar obstáculos à mudança;
 - mudar sistemas e estruturas que estejam minando a visão de mudança que se estabeleceu; e
 - estimular a todos para que aceitem correr riscos e envolver-se com ideias, atividades e ações não tradicionais.
- Realização de conquistas em curto prazo:
 - planejar essas “conquistas”;
 - pôr em prática o planejado e realizar essas conquistas; e

- colher sinais de reconhecimento e recompensa por tais conquistas.
- Consolidar ganhos e produzir outras mudanças necessárias:
 - usar a maior credibilidade do grupo para mudar os sistemas, estruturas e políticas que sejam incompatíveis com a nova situação;
 - contratar, promover e desenvolver pessoal que possa continuar implementando a visão de mudança; e
 - revigorar o processo todo, com novos projetos, temas e agentes de mudança.
- Estabelecer novos métodos de ação dentro da cultura corporativa que foi instituída:
 - novos comportamentos voltados para o cliente e a produtividade;
 - reforço da liderança;
 - demonstração de que existe uma conexão entre os novos comportamentos e o sucesso da organização; e
 - novos meios para garantir o desenvolvimento e a sucessão das lideranças atuais.

É preciso estar preparado para evitar o fracasso do processo de mudança. Nesse sentido,

Warren Bennis (*apud* OLIVEIRA, 2010) aponta dez maneiras de evitar que isso aconteça. Observe.

1. Recrute pessoas com rigorosa honestidade.
2. Proteja-se contra os indivíduos neuróticos, delirantes e distantes da realidade.
3. Crie apoios entre pessoas que partilham da mesma opinião.
4. Tenha uma clara compreensão de como e para onde quer mudar.
5. Não fique apenas na retórica, mas efetivamente aja em prol da mudança.
6. Evite que aqueles que são contrários à mudança tenham condições de torpedeá-la.
7. Conheça bem o território em que está transitando.
8. Valorize a adaptação das pessoas à nova situação.
9. Planeje o futuro, mas não perca de vista o presente.
10. Lembre-se de que o sucesso da mudança depende do envolvimento daqueles que serão afastados por ela (BENNIS *apud* OLIVEIRA, 2010).

E então, percebeu como é possível evitar o fracasso da mudança?

Enfatiza Vijay Sathe (*apud* FREITAS, 1991) que a mudança cultural é influenciada pelos administradores. Desse modo, os valores e crenças influem

diretamente no comportamento, e para que essa mudança seja realmente eficaz, deverá se promover uma mudança cultural com motivação de causas intrínsecas ao ser humano.

Perceba a importância de que todos os envolvidos neste processo notem o valor das coisas solicitadas, estando cientes da necessidade da mudança. Isso vai gerar menos resistência.

Caso as pessoas não aceitem o novo modo de ser e agir, respeitando as crenças e valores, podem ser demitidas, e permitir que elas saiam faz parte do processo. Tal fato pode ser um instrumento importante a fim de produzir as mudanças na cultura, de maneira eficiente. E tal constatação auxilia a construir o comprometimento, enfatiza Freitas (1991).

Já comentamos no capítulo anterior o fato de que o mundo muda, e o ambiente também. E no caso de uma organização conservadora, prefere-se ignorar as mudanças no contexto, que, conforme vimos, são as culturas não adaptativas e que se caracterizam por sua rigidez e conservadorismo.

Bem, caro acadêmico, note que as organizações bem-sucedidas de hoje precisam encorajar a inovação e dominar a arte da mudança, ou estarão fadadas à extinção. Como sustenta Robbins (2009), a vitória ficará para aquelas que mantiverem sua flexibilidade, continuamente melhorarem sua qualidade e vencerem concorrentes no mercado com um fluxo constante de produtos e serviços inovadores.

Robert Allen (*apud* FREITAS, 1991) sugere que a mudança cultural pode ocorrer por meio de alguns elementos específicos, como a questão das normas, entendendo-as como todo o comportamento esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado.

Freitas (1991) explica que a mudança do sistema normativo envolve quatro fases. Vejamos quais são.

- A cultura é analisada e objetivos são traçados. Um plano global é desenvolvido e os obstáculos são identificados.
- Introdução do sistema e envolvimento das artes afetadas.
- Mudança sistemática da cultura, considerando os indivíduos, grupos de trabalho, lideranças, políticas, programas e procedimentos organizacionais.

- Avaliação, modificação e extensão do programa a outras áreas da organização.

Por meio das normas, explica Freitas (1991), os administradores dos mais diversos setores e/ou escalões, de maneira significativa, poderão participar deste processo, da construção da nova cultura, uma tarefa árdua e difícil. Aceitar a nova maneira e os novos valores é, de fato, comprometer-se com a mudança cultural, considerando o lado da dor e do sentimento de perda, mas pode ser um reprodutor da cultura mudada, sendo um agente multiplicador neste processo rumo a uma mudança na esfera do trabalho.

Em todo caso, você já deve estar ciente de que é preciso que o gestor esteja preparado para lidar com a resistência à mudança. Os gestores devem prever como os funcionários reagirão diante de determinada mudança. E devem perceber que a resistência à mudança varia em intensidade (forte, fraca ou moderada), fonte (fatos, crenças e valores) e foco (eu, outros e ambiente de trabalho) (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010).

Tavares (1999) explica que a adaptabilidade é a condição de reorganizar-se de maneira contínua e constante, perante os incentivos e constrangimentos do meio ambiente externo, num ambiente de trocas, tendo um caráter duradouro numa organização caracterizada pela cultura de mudança.

A propósito da resistência à mudança, é preciso reconhecer que ela nem sempre acontece de forma padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada, explica Robbins (2009). Quando ela é aberta e imediata, é mais fácil de ser reconhecida, e logo se percebem os protestos.

Mas o maior desafio é justamente administrar a resistência implícita ou protelada. Afinal, nestes casos, ela pode ser velada e de difícil percepção pelo gestor. E ela acarreta conseqüências, como veremos.

Robbins (2009, p. 264) menciona que

os traços da forma implícita são mais sutis – perda de lealdade à organização, falta de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, absenteísmo crescente por “questões de saúde” – e, portanto, mais difíceis de serem identificados. De maneira semelhante, as ações proteladas tornam nebulosa a ligação entre a forma de resistência e a reação a ela.

Vamos examinar as fontes de resistência à mudança? Elas podem ser da ordem do indivíduo ou da organização, mas devemos reconhecer que, muitas vezes, essas fontes se sobrepõem.

Robbins (2009) explica que as fontes de resistência individual residem nas características humanas básicas, tais como percepções, personalidades e necessidades, e são fruto de cinco motivos:

- hábito;
- segurança;
- fatores econômicos;
- medo do desconhecido; e
- processamento seletivo de informações.

O autor ainda enfatiza que as organizações, em geral, resistem ativamente às mudanças. E identificou seis principais fontes de resistência organizacional:

- inércia estrutural;
- foco limitado da mudança;
- inércia do grupo;
- ameaça à especialização;
- ameaça às relações de poder estabelecidas; e
- ameaça às alocações de recursos estabelecidas.

Heráclito (540-470 a.C.) afirmava que “nada é permanente, exceto a mudança”. E a frase do filósofo pré-socrático continua muito propícia para pensar o atual ambiente organizacional.

Heráclito (540-470 a.C.) afirmava que “nada é permanente, exceto a mudança”. E a frase do filósofo pré-socrático continua muito propícia para pensar o atual ambiente organizacional.

Para os administradores, lidar com a mudança é uma constante e o êxito de uma organização é determinado por sua habilidade permanente de administrar a mudança, ilustram Lussier, Reis e Ferreira (2010).

E você deve recordar da posição de Robbins (2009), ao assinalar que os executivos e os funcionários de hoje precisam aprender a lidar com a

temporariedade. Ou seja, precisamos aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade.

Afinal, sustenta o autor, os funcionários de uma empresa podem tanto ser a mola propulsora da inovação e da mudança, quanto podem ser uma barreira para isso. O desafio enfrentado pelos executivos, então, é estimular a criatividade dos funcionários e sua tolerância à mudança.

E nessa direção, o estudo do comportamento organizacional pode ajudar a entender de um mundo profissional em contínua mudança, a aprender a superar as resistências à mudança e a criar uma cultura organizacional que seja voltada para ela. Concorda?

Cientes dessa importância, finalizamos este capítulo destacando que os pressupostos teóricos aqui abordados reforçam o discurso evidenciado pelos gestores de que o comportamento organizacional tende a mudar quando os membros da organização podem ser percebidos como organismos dignos de confiança, que trazem forças e fragilidades dentro de si e têm necessidades e desejos por serem atendidos, dentre os quais o desejo de serem produtivos e a necessidade de serem reconhecidos.

4.3 Aplicando a teoria na prática

Vamos agora a um pequeno estudo de caso relacionado ao que você estudou até aqui.

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. A rede Burger King pertence a uma empresa inglesa, e a rede McDonald's vende seus hambúrgueres em Moscou. A Exxon, tida como uma empresa norte-americana, tem 75% de suas receitas provenientes de vendas fora dos Estados Unidos. A Toyota fabrica carros em Kentucky; a General Motors, no Brasil. A Ford (dona de parte da Mazda) envia executivos de Detroit para o Japão, para ajudar os executivos da Mazda em suas operações. Esses exemplos ilustram a afirmação de que o mundo virou uma aldeia global. De sua parte, os executivos precisam aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas.

A globalização afeta as habilidades humanas dos executivos em, pelo menos, duas maneiras. Em primeiro lugar, como executivo, crescem cada vez mais as chances de você ser enviado em missões internacionais. Você pode ser transferido para uma unidade operacional ou subsidiária de sua organização em outro país.

Quando estiver lá, terá de administrar uma mão de obra que provavelmente será bastante diferente daquela com a qual você estava acostumado a lidar, seja quanto a necessidades, aspirações ou atitudes.

Em segundo lugar, mesmo ficando em sua terra natal, você poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes.

Fonte: ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Caro(a) acadêmico(a), digamos que esta situação aconteceu, ou seja, você foi contratado para assumir o cargo de gerente em uma reconhecida empresa japonesa e não quer desperdiçar esta oportunidade. E então, de que forma você deve se portar? Como lidar com esta situação?

Você já deve estar se imaginando nesta situação... Logo, após a leitura deste capítulo, já sabe que o estudo do comportamento organizacional (e também da cultura organizacional) poderá ser útil para seu desempenho.

Para trabalhar eficazmente com essas pessoas, você precisa compreender sua cultura, como elas foram formadas e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças. Já vimos que a necessidade de entender as diferenças culturais pode exigir que os executivos modifiquem suas práticas.

Nós estudamos que os gestores devem buscar conhecer os valores, as atitudes e as percepções de seus funcionários, porque elas influenciam o comportamento. Sabemos que funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo. Assim, é fundamental gerar atitudes positivas no trabalho. Do mesmo modo, é importante direcionar seus esforços no sentido de ajudar as equipes de trabalho a se tornarem mais produtivas.

E você deve estar ciente de que o estudo do comportamento organizacional, com seu conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho, pode ser muito útil para você ter mais subsídios sobre como agir e prever comportamentos, concorda?

4.4 Para saber mais



Filme: A corporação

Direção: Mark Achbar e Jennifer Abbott

Ano: 2003

O excelente documentário *The corporation (The Corporation)*, realizado no Canadá em 2003, faz críticas interessantes à figura jurídica da corporação, desenvolvendo uma análise em profundidade desse modelo empresarial, apresentando diversos estudos de caso e recorrendo a nada menos que 40 diferentes depoentes, todos eles personalidades importantes que se manifestam a favor ou contra este ou aquele aspecto na vida das corporações.



Filme: Em boa companhia (*In Good Company*)

Direção: Paul Weitz

Ano: 2005

Nesta comédia, Dennis Quaid faz o papel de um gerente de vendas de espaço publicitário de uma prestigiada revista que é surpreendido pela notícia de que sua empresa acaba de ser vendida e ele passará a ter um novo chefe. Sua surpresa aumenta quando descobre que este é um jovem inexperiente com metade de sua idade. O tema da mudança organizacional está muito presente neste vídeo, que contempla o efeito da mudança sobre a vida pessoal e profissional das pessoas; como a mudança repercute na vida de um profissional maduro vs. um profissional em início de carreira; a questão da ética envolvida no processo de mudança; a questão da mudança de orientação estratégica envolvida. Confira!



Título: Manual de comportamento organizacional e gestão

Autor: CUNHA, M. P. *et al.*

Editora: RH

Ano: 2007

O livro traz as principais teorias sobre o tema, bem como se apoia nos autores mais relevantes da história organizacional e da atualidade. Entende comportamento organizacional (CO) como sendo um campo multidisciplinar com o objetivo de estudar o comportamento dos indivíduos nas organizações, relacionando-o com a estrutura e o comportamento organizacional.

4.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas;
- como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração;
- o comportamento organizacional serve para ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano;
- as variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional consideradas pelos estudiosos da área são as seguintes: produtividade; absenteísmo; rotatividade; cidadania organizacional; e satisfação no trabalho.
- as variáveis independentes no comportamento organizacional são as seguintes: variáveis no nível individual; variáveis no nível grupal; variáveis no nível organizacional;
- para estudar o comportamento individual, existem três pontos importantes: a personalidade, a percepção e a atitude. Primeiramente, as ações das pessoas são observadas e busca-se explicar seu comportamento com base no que se entende desses fundamentos. E o segundo passo reside em tentar prever as ações dos funcionários em determinada situação, com base na compreensão de suas personalidades, percepções e atitudes;
- os funcionários de uma empresa podem tanto ser a mola propulsora da inovação e da mudança quanto podem ser uma barreira para isso;
- o desafio enfrentado pelos executivos é estimular a criatividade dos funcionários e sua tolerância à mudança; e

- o estudo do comportamento organizacional pode ajudar a entender de um mundo profissional em contínua mudança, a aprender a superar as resistências à mudança e a criar uma cultura organizacional que seja voltada para ela.

4.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Defina comportamento organizacional.
- 2) Quais são os princípios básicos sobre o comportamento humano?
 - () O campo do comportamento organizacional foi desenvolvido para nos ajudar a entender melhor como se comportam indivíduos e grupos.
 - () O estudo do comportamento organizacional recorre à psicologia, à sociologia, à antropologia e outras ciências sociais para utilizar suas descobertas na explicação e previsão dos fatores de desempenho e do comportamento dos funcionários.
 - () As variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional consideradas pelos estudiosos da área são as seguintes: produtividade; incerteza; insatisfação; percepção.
- 4) Quais os objetivos do comportamento organizacional?

Onde encontrar

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos da administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CAPÍTULO 5

CLIMA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA

5.1 Contextualizando

Após abordarmos as facetas da cultura organizacional e contemplarmos as peculiaridades do comportamento organizacional, chegou a hora de estudarmos o clima. E trata-se aqui de uma espécie muito singular de meteorologia. Não me refiro às chuvas, trovoadas ou dias ensolarados, mas ao clima da organização.

Isso mesmo, aqui vamos estudar o significado desta expressão, bem como verificar suas nuances e sua importância no âmbito corporativo.

Trata-se, então, de um capítulo voltado para a abordagem das definições de clima organizacional, destacando o porquê de se avaliar o clima, os inimigos do clima produtivo e o significado da satisfação laboral.

E esperamos que, ao finalizarmos este capítulo, você esteja apto a:

- definir clima organizacional;
- identificar as razões por que se estuda o clima de uma organização;
- listar os inimigos do clima produtivo;
- descrever o significado de satisfação no trabalho.

Eis nossa proposta. E então, preparado(a)?

5.2 Conhecendo a teoria

Antes de tratar sobre o clima, convém pensarmos um pouco mais acerca das mudanças que percebemos no âmbito das organizações. Afinal, o mercado de trabalho vem registrando muitas mudanças, e precisamos entender este novo contexto.

Robbins (2005) menciona que a “nova organização” é resultado das mudanças econômicas e culturais, que a tornaram mais flexíveis no ambiente onde estão inseridas.

O quadro a seguir apresenta a organização em transformação. Vamos entender esta nova configuração.

Quadro 1 – Organização em transformação

VELHA ORGANIZAÇÃO	NOVA ORGANIZAÇÃO
Fronteiras nacionais limitam a competição	As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
Empregos estáveis	Cargos temporários
Mão de obra relativamente homogênea	Mão de obra diversificada
A qualidade é uma reflexão tardia	O aprimoramento contínuo e a satisfação dos clientes são essenciais
As grandes corporações fornecem segurança no emprego	As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários
Se não quebrou, não conserte	Redesenhe todos os processos
Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios	Concentre-se em competências centrais
A hierarquia proporciona eficiência e controle	Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade
Jornadas de trabalho definidas, como de 9h às 18h	Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo
O trabalho é definido pelos cargos	O trabalho é definido em termos das tarefas a serem realizadas
O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo	O pagamento é flexível e de ampla faixa
Os gerentes tomam decisões sozinhos	Os funcionários participam das decisões
A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo	Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

Fonte: adaptado de Robbins (2005, p. 11)

Note que, devido à globalização, as organizações estão sofrendo mudanças no ambiente onde elas estão inseridas, pois para uma organização sobreviver no atual cenário atual, é preciso adotar novas posturas.

O quadro nos mostra alguns pontos positivos e outros pontos negativos que a organização em transformação pode apresentar, dentre os quais podemos citar:

- **pontos positivos:** mão de obra diversificada; aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais; na velha organização não havia muita preocupação com qualidade; o pagamento é flexível e de ampla faixa; na velha organização, o pagamento era estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo; os funcionários participam das decisões, e prepondera a visão holística; enquanto na velha só os gerentes tomavam decisões; os critérios de decisão são ampliados para incluir direito e justiça, ao passo que na velha organização a decisão é motivada pelo utilitarismo;
- **pontos negativos:** na nova organização, os cargos são temporários, e na velha organização, os empregos são estáveis; grandes organizações estão diminuindo o número de funcionários drasticamente, enquanto na velha organização as grandes organizações forneciam segurança no emprego; os expedientes não possuem nenhum limite de tempo, isso provoca mais stress, falta de tempo para si próprio; e na velha organização, havia um limite na jornada de trabalho.

Xavier (2006) ressalta que se trata de um cenário de diversidade. E ela pode ser notada:

- na composição social das equipes;
- nos valores;
- nos estilos de vida; e
- nas formações e orientações profissionais.

Abstraída a função comum das organizações, sustentam Teixeira *et al.* (2005), pode-se afirmar que não existem duas organizações iguais. Mesmo que seu negócio, suas características estruturais e tecnológicas sejam idênticas, elas assumirão identidade própria, a qual parece transmitir-se aos colaboradores que ali atuam. Ou seja, a diferença parece residir nas diferenças culturais.

As pessoas estão deixando de ser consideradas meras *commodities* nas organizações e passam a assumir seu caráter pessoal e singular em função das particularidades dos indivíduos. Anteriormente, afirma Chiavenato (2009), as práticas de RH eram padronizadas e estereotipadas a fim de garantir homogeneidade de comportamento, ao passo que hoje, pelo contrário, as diferenças individuais têm sido realçadas e incentivadas, os talentos estão sendo procurados e as competências pessoais aprimoradas com vistas a garantir a competitividade organizacional.

Nesse novo cenário, já vimos que a cultura organizacional também sofrerá alguns ajustes para se adaptar ao novo contexto. E a cultura organizacional (que já estudamos em vários capítulos) é justamente uma das principais causas do clima organizacional.

Logo, afirma Luz (2007), a cultura é causa e clima é consequência. Clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem de forma concreta. Veja só: o clima refere-se ao estado de ânimo dos funcionários da organização em um dado momento sendo, portanto, um fenômeno temporal. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

As relações entre os termos ficam claras quando as organizações são vistas como sistemas sociais e a gestão de pessoas como um dos subsistemas, cujas características específicas refletem, de certa forma, as características gerais do sistema global, explicam Teixeira *et al.* (2005).

Enquanto a cultura organizacional se mantém durante a existência de uma empresa, ou por pelo menos parte dela, o clima organizacional se modifica conjuntamente. Isso mesmo, ele pode mudar muito mais facilmente em função das contingências. Você quer exemplos? Vamos lá!

Os momentos difíceis por que passam as organizações frente às dificuldades do mercado e às crises que o país atravessa, a adoção de novas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados – todos esses são fatores que podem alterar e modificar o clima da organização, comprometendo seus resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Teixeira *et al.* (2005) nos trazem outro exemplo: você pode imaginar como fica tenso, nebuloso, ameaçador o clima de uma montadora de veículos quando começam a circular na mídia notícias sobre a retração do mercado de veículos. Por outro lado, se uma notícia vinda da alta gerência esclarece que a retração não a atinge, certamente logo se perceberá os efeitos no clima, afastando as nuvens escuras, prenunciadoras da tempestade. Certo?

5.2.1 O que é clima organizacional?

Para entender o significado de clima organizacional, irei partir de algumas definições propostas pelos autores.

Silva (2004) o define como a atmosfera psicológica que resulta dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletidas nos relacionamentos interpessoais. Trata-se, na sua perspectiva, de um conceito geral e difícil de definir precisamente. E sugere que é mais para ser sentido (do que entendido), porque é composto de forças nem todas compreensíveis.

Sartor, Sartor e Rizzatti (2003) expõem que o clima organizacional representa uma ferramenta de retorno e de intervenção organizacional, com contribuições valiosas para melhor funcionamento das organizações.

DEFINIÇÃO



Teixeira *et al.* (2005) compreendem o **clima organizacional** como um conjunto de percepções, sentimentos e opiniões expressos no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação. Trata-se, desse modo, de um fenômeno tipicamente psicossocial e mutável. E difere da cultura na medida em que se baseia nas percepções e opiniões que as pessoas têm em relação à organização na qual atuam, retratando um estado momentâneo da organização.

“Enquanto as mudanças na cultura requerem estratégias e ações de médio a longo prazo, no clima elas podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto tempo.” (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 67)

Perceba que o clima organizacional varia de organização para organização, pois cada organização possui uma cultura específica que reflete no seu clima. O clima organizacional também pode ser afetado por elementos internos e externos, tais como: comunicação, objetivos, responsabilidade, liderança, motivação, padrões de qualidade e outros (SILVA, 2004).

Por sua vez, vejamos o que nos diz Chiavenato (2009). O autor define o termo como o ambiente interno que existe entre os funcionários da organização. Isso mesmo: o ambiente interno, o clima entre os funcionários. E, nesse sentido, o clima organizacional está relacionado com a motivação. E o autor afirma que quando a motivação é alta entre os funcionários, o clima se reflete em satisfação, interesse, colaboração etc. Mas quando a motivação é baixa, ocorre totalmente o oposto, isto é, o clima se traduz em frustração, insatisfação, desinteresse etc.

Lacombe (2005, p. 236) menciona que

o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis.

Vamos verificar a etimologia dessa expressão? Zaleznik *et al.* (1997, p. 98) explicam que a palavra **clima** origina-se do grego *klima* e significa tendência, inclinação. O clima reflete, dessa forma, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, constituindo-se um dos indicadores da eficácia organizacional. E daí sua importância.

Para melhor entendimento do termo, Luz (2007) propõe algumas definições de diversos autores renomados. Vejamos com atenção.

Quadro 2 – Definições de clima organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO
D. J. Chanpion	"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 ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho."

Benjamin Schneider, consultor norte- americano	"Clima e cultura são tópicos complementares. O clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional."
Delmar Dutch Landen, psicólogo da GM dos EUA	"Definimos clima organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então, comunicadas."
Marco A. Oliveira, autor do livro Pesquisas de clima interno das empresas	"Clima organizacional é mais ou menos assim: Não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... Fica por aí, no dia a dia da empresa, metida numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam."
Warren G. Bennis, consultor norte- americano	"Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam uma com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc."
Charles K. Ferguson, professor da Universidade da Califórnia	"Nada é menos tangível, nem mais importante, na vida organizacional e nas transações interpessoais do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico, ainda que igualmente identificáveis, não sejam concretos."

Fonte: adaptado de Luz (2007)

PRATICANDO



Agora, sugiro que você faça o seguinte exercício: se você já trabalha (mesmo como estagiário) em uma empresa, você pode fazer a atividade a partir desse ambiente de trabalho, mas caso ainda não atue profissionalmente, visite uma empresa e procure identificar como é o ambiente interno desta organização. Converse com alguns funcionários e procure responder: trata-se de um ambiente propício à satisfação e a colaboração ou, pelo contrário, prevalece a frustração e a insatisfação? Como você percebe este clima interno? Elabore sua resposta, sem identificar o nome da empresa, apenas o segmento de atuação e a sua análise, e depois compartilhe com seus colegas no ambiente virtual de aprendizagem.

Luz (2007) menciona três palavras-chaves a propósito dos conceitos de clima organizacional, que nos interessam aqui por este vínculo tão evidente:

- **satisfação (dos funcionários):** há relação entre o clima e o grau de satisfação das pessoas que trabalham na organização;

- **percepção:** se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima desta empresa tenderá a ser bom; ao passo que se eles percebem de forma negativa a empresa, o clima tenderá a ser ruim; e
- **cultura organizacional:** a cultura influencia o clima de uma empresa. São faces da mesma moeda.

E quais são os fatores que influenciam no clima organizacional? Observe com atenção o quadro a seguir.

Quadro 3 – Fatores que influenciam o clima organizacional

FATORES POSITIVOS QUE CRIAM UM CLIMA AGRADÁVEL E PRODUTIVO	FATORES NEGATIVOS QUE CRIAM UM CLIMA DESAGRADÁVEL E IMPRODUTIVO
Valores comuns. Identidade positiva, autoestima grupal. Envolvimento de todos com tarefas. Vitórias partilhadas pelo grupo. Inclusão de todos, com apoio.	Conflitos de valores profundos e não trabalhados. Presença de pessoas que não se identificam com o grupo e não tem orgulho de pertencer a ele. Posturas críticas negativas. Presença de excluídos.

Fonte: Xavier (2006)

Pode-se afirmar, então, que os valores compartilhados, a identidade positiva, a autoestima da equipe, as vitórias partilhadas favorecem o clima da organização, traduzindo-se em satisfação e produtividade. A figura a seguir ilustra este elo formado em uma organização com clima agradável.

Figura 1 – Sinergia entre a equipe



Fonte: Lipik <<http://www.shutterstock.com>>

Chiavenato (2009) menciona que o clima organizacional com baixa motivação tende a gerar um ambiente de trabalho ruim, onde o funcionário pode chegar ao ponto de ser agressivo, depressivo, dentre outros problemas e situações em que se defronta abertamente com a organização. “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional”, expõe o autor (2009, p.144).

Na mesma abordagem, Champion (*apud* LUZ, 1996, p. 3) define “clima

organizacional como impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho". O autor explica que mesmo que nem todas as pessoas tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete atributos específicos da instituição, seus valores e atitudes que afetam o relacionamento do grupo dentro da organização.

Segundo Luz (1996, p. 6), "o clima é o resultado da cultura das organizações; aspectos positivos e negativos. Resultam dos acontecimentos positivos e negativos que ocorrem fora delas."

O autor (1996, p. 7) ainda menciona que "os fatores do ambiente externo não refletem impacto durador sobre o clima. Já os acontecimentos internos refletem com mais intensidade e impacto duradouro no clima organizacional". Por outro lado, alguns fatores externos podem comprometer o comportamento dos empregados de forma negativa e até permanente.

Como afirma Luz (2007), muitas empresas estão vivenciando processos de mudanças, seja de aliança como estratégia, privatização, terceirização, redução dos níveis hierárquicos ou redução dos seus quadros de pessoal, e diante desta realidade, é possível perceber quantos funcionários estão inseguros ou insatisfeitos em seus ambientes de trabalho, e que ao longo do tempo pode ser concebido com certa indiferença. E como encontrar o ânimo e a motivação para exercer seu trabalho com êxito e excelência? Algumas respostas podem ser encontradas quando se estuda o clima da organização.

Neste sentido, é fácil compreender os motivos e razões de tantas empresas ter uma produtividade tão baixa, alta rotatividade de pessoas em seu quadro de funcionários, que se encontram em meio a conflitos e doenças. Urge, então, que as empresas estejam cientes da importância de se conhecer os sentimentos e pensamentos dos funcionários com relação ao salário, ao trabalho que exercem, à supervisão, à comunicação, à estabilidade no emprego, dentre outros fatores, como iremos ver no próximo capítulo. Isso porque tais questões afetam consideravelmente o clima organizacional.

Luz (2007) ainda destaca outro ponto que merece nossa atenção: é imprescindível considerar alguns aspectos do interior das organizações, mas também é fundamental conhecer a realidade familiar, social e econômica dos recursos humanos. A qualidade no clima organizacional só será conquistada se houver a qualidade na vida pessoal e profissional, conseqüentemente, poderemos encontrar pessoas comprometidas com a Qualidade total.

Algumas indagações relacionadas aos serviços prestados podem também ser respondidas se ouvirmos com atenção as constantes queixas dos clientes que se dirigem às empresas à espera de qualidade nos atendimentos e ficam decepcionados, demonstram descontentamento e não retornam mais a esta empresa. A organização deixa escapar clientes por não dar a devida atenção a estas questões, muitas vezes diretamente relacionada ao clima organizacional.

Desse modo, faz-se necessário investigar cuidadosamente e criteriosamente os pormenores no que se refere à qualidade dos atendimentos, ao invés de simplesmente trocar o quadro de funcionários, sem maiores questionamentos. Se acaso houver um “investimento” da empresa em seu funcionário, objetivando que venha a prestar um bom serviço, é condição *sine qua non* que o mesmo, de fato, saiba fazer, possa fazer e queira fazê-lo (LUZ, 2007).

Mas saiba, caro acadêmico, que são poucas as empresas que demonstram interesse em ouvir seus clientes internos, que estão abertas para ouvir as queixas com relação ao salário, ao trabalho que executam, à comunicação existente na empresa, e tantos outros quesitos.

No cenário atual, Margarida Barreto (*apud* LUZ, 2007) reconhece que, em meio aos processos de terceirização à precarização do trabalho, além da competitividade entre colegas no ambiente de trabalho, tais fatores vão influenciando negativamente no relacionamento interpessoal, gerando o egoísmo e o individualismo. Esta situação gera, em muitos casos, prejuízos à saúde mental do ser humano, que muitas vezes vivencia pressão psicológica, humilhações e constrangimentos, ameaças e intimidações em seu ambiente de trabalho, desencadeando na violência psicológica vivenciada neste contexto.

Note ainda que a relação do líder com o ambiente organizacional, sua contribuição para a produtividade dos funcionários ou colaboradores, bem como seu empenho em satisfazer os indivíduos de maneira justa e motivadora têm impactos diretos no clima. Afinal, o gestor é o representante da empresa perante sua equipe, além da autoridade, possui o poder diante de seus subordinados, tem uma série de competências tais como: treinamento, admissão, oportuniza aumentos e, conseqüentemente, promove ou não a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, é imprescindível que os gestores sejam preparados para a função e que sejam reciclados, atualizados e muito bem capacitados (LUZ, 2007).

SAIBA QUE



“Não basta que o administrador saiba desempenhar bem suas funções nos tipos de comunicação; não basta saber planejar, implantar, operar, avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar e controlar, entendendo as pessoas e suas peculiaridades individuais e grupais.” (LAKATOS, 1997, p. 153)

Já vimos que as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas, inexistiria a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1999). Visando ações que dinamizam seus processos, as organizações dependem cada vez mais das pessoas para executar tais ações e viabilizar processos de maneira ágil, flexível e eficiente, sendo que as pessoas, dotadas de necessidades e desejos, dispõem de sua capacidade, habilidade e conhecimento aplicados dentro da organização para atingirem seus objetivos e satisfazerem suas necessidades.

Entretanto, algumas mudanças relacionadas à inserção da automação em tarefas antes exercidas por pessoas causam danos às pessoas bem como ao clima organizacional. Mediante esta redução do quadro pessoal, também há casos de empresas que vêm terceirizando algumas de suas operações, algumas estatais têm sido privatizadas e há registros de um processo de fusão ou aquisição entre empresas no Brasil, fatores que geram impactos diretos no clima organizacional. A cada dia mais, há uma imensa sensação de insegurança e aflição entre os trabalhadores. E boa parte dessas estratégias tem gerado uma série de demissões.

A excessiva importância dada à tecnologia está gerando, de certa forma, um clima desumano nas organizações. Por outro lado, para minimizar estes impactos negativos, é preciso reconhecer a aceitação dos afetos, sem descuidar das normas, do estilo de liderança adotado e do trabalho, gerando um clima de tranquilidade, confiança etc. (LUZ, 2007)

Você já deve ter percebido, até aqui, que gerenciar o clima organizacional é uma função gerencial e deve constituir um compromisso corporativo, daqueles dirigentes dispostos a aumentar, por meio desse instrumento de diagnóstico, a rentabilidade de seus negócios e a melhorar a qualidade de vida de seus funcionários.

Montana e Charnow (2001) destacam a importância de programas de treinamentos inovadores que algumas organizações desenvolvem para seus funcionários, pois no mercado atual as mudanças são frequentes, e essas mudanças também refletem no clima organizacional.

E o que é possível fazer para mudar o clima organizacional? Silva (2004) nos responde: incentivar a capacidade inovadora é fundamental. O que significa isso? Vejamos. Para a organização ter sucesso nessa mudança, é necessário estar apto a resolver problemas com maior rapidez e ser flexível às exigências mutáveis, conhecendo e compreendendo o passado e o presente da organização, compartilhando os objetivos da mesma com todos os funcionários, diagnosticando o ambiente e integrando os funcionários da organização. Este é o desafio!

5.2.2 Por que avaliar o clima organizacional?

As empresas têm percebido a importância de um ambiente organizacional harmonioso, pois os empregados que trabalham em um ambiente com clima organizacional favorável tendem a cumprir com seus objetivos, e alcançar os resultados almejados pela empresa.

Nesse sentido, já notamos ser fundamental que a empresa conheça a percepção de seus funcionários, pois trata-se de uma importante ferramenta gerencial. Por meio dela, os gestores obtêm uma percepção de como está o ambiente interno sob a visão de seus funcionários, tendo uma maior abrangência das deficiências, podendo assim estabelecer estratégias para possíveis melhorias das ocorrências detectadas.

Como tudo que envolve pessoas, há de se considerar o amplo leque de motivos que geram satisfação, motivação, delírio ou êxtase nos funcionários de uma organização, e, de outra parte, há também os fatores que provocam apatia, frustração, irritação.

E nesse viés, os estudos envolvendo clima organizacional destinam-se, portanto, a identificar quais os fatores que afetam negativamente ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa.

Para você se dar conta dessa importância, Luz (2007) traz alguns dados para ilustrar. Vejamos.

- Das 269 empresas, de diversos portes, espalhadas por 16 estados brasileiros, pesquisadas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), apenas 29,5% realizam, regularmente, pesquisa de clima.
- 70% das Maiores e Melhores pesquisam o clima.
- O segredo das empresas mais admiradas está na gestão do clima.
- As Melhores Empresas para se Trabalhar” e as vencedoras do “Prêmio Nacional da Qualidade” têm um ponto em comum: gestão de pessoas como diferencial competitivo.
- A Fundação Dom Cabral ilustra: 66% dos executivos brasileiros estão insatisfeitos com o próprio trabalho (principal motivo: competição).
- A Revista Melhor – Vida & Trabalho encomendou uma pesquisa à consultoria Hay Group, que consultou 35 presidentes de empresas de grande porte e segmentos variados, que revelou:
 - 82% deles consideram que a gestão de RH exerce alto impacto nos negócios;
 - a estratégia de RH que mais agrega valor aos negócios é a melhoria contínua do clima de trabalho.
- A Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), ligada à USP, comprovou que investir em pessoas faz bem para os negócios e que as organizações com melhor ambiente são mais lucrativas.

Existem duas publicações anuais oferecidas no mercado brasileiro que tratam do assunto. Uma apresenta as **500 Maiores e Melhores empresas brasileiras** segundo as suas receitas (vendas, faturamento). Essa publicação divulga uma série de indicadores financeiros das 500 maiores empresas. Outra publicação apresenta as **Melhores Empresas para se Trabalhar**. Nela são apresentados vários indicadores que estão relacionados com os seus recursos humanos.

Alguns estudos vêm demonstrando que as Melhores Empresas para se Trabalhar têm apresentado uma rentabilidade média superior à das 500 Melhores e Maiores empresas brasileiras. Trata-se de um forte indicador da correlação existente entre clima e resultados financeiros. Como um dos critérios para as empresas figurarem na lista das Melhores Para se Trabalhar é ter um bom clima, conclui-se que a correlação entre clima e resultados financeiros existe e é positiva. Interessante, não é?!

Com relação aos resultados, destaca-se: em 2009 a preocupação de muitas companhias ainda era “apertar os cintos”, conter gastos e fazer manobras para evitar as demissões em massa e o caixa no vermelho, em 2010 o que preocupava o alto escalão das empresas – e também das áreas de recursos humanos – era exatamente o oposto: o forte aquecimento do mercado (VOCÊ SA, 2010).

EXPLORANDO



Você quer conhecer os resultados da pesquisa em 2011? Então, confira no seguinte site:

<http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/> Ali é apresentado o ranking das empresas que se destacam pelo Índice de Felicidade no Trabalho, com seleções conforme o porte (pequeno, médio e grande) das organizações.

Esta pujança econômica trouxe novidades ao anuário. Em 2010, pela primeira vez desde que passou a ser avaliada em 2006, a categoria satisfação e motivação foi, segundo 41,8% dos funcionários, o que mais importava na hora de escolher um lugar como excelente para trabalhar. Historicamente, a categoria aprendizado e desenvolvimento saía na frente na preferência dos empregados. A mudança não quer dizer que os profissionais estão abrindo mão de treinamentos formais, investimento em capacitação técnica ou crescimento na carreira, mas que agora também eles querem reconhecimento pela dedicação à empresa. E isso vem na forma de remuneração e benefícios e também na qualidade. Mudança típica de mercado aquecido, segundo o professor André Fischer, um dos responsáveis pela metodologia do Guia. O número de mulheres em cargos de presidência em 2010 alcançou 7%, o maior índice desde o começo da pesquisa (VOCÊ SA, 2010).

Pesquisa elaborada pela Watson Wyatt com cerca de 170 empresas brasileiras sobre pesquisa de clima organizacional revelou que aquelas empresas que consideravam o clima como fundamental ou crítico apresentavam um aumento de 15%, em média, na rentabilidade sobre o patrimônio líquido, ao passo que as que tinham baixa crença nas pesquisas de clima apresentavam índice de 4,9% negativo (REVISTA MELHOR, 2007).

Diante desse panorama, Sartor, Sartor e Rizzatti (2003, p. 28) entendem que o “clima organizacional constitui-se num instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuição valiosa para o conhecimento e manejo do funcionamento das organizações”.

Desse modo, o clima organizacional é um indicador que demonstra como as pessoas pensam, como agem, quais suas necessidades, como se comunicam, como podem agregar valor à organização e ainda ficarem satisfeitos com a gestão da empresa.

Se por acaso as pessoas estiverem trabalhando em um ambiente hostil, lidando com um mercado extremamente exigente, sendo atropelado pelas novidades administrativas locais ou da matriz, faz-se necessário ao menos o equilíbrio da relação entre chefes e subordinados. Isso é fundamental e tal relação deve ser um ponto tratado como prioridade, destaca Teixeira (2002).

“Essa convivência, que mesmo nos tempos mais amenos já era fundamental para o sucesso das empresas, agora ganha status de salvadora da pátria. Logo, na gestão do clima é vital manter o foco permanente da relação entre chefes e subordinados.” (TEIXEIRA, 2002, p. 580)

Sobre este assunto, Lacombe e Heilborn (2006) expõem que a reação do subordinado à conduta do supervisor depende da relação entre o ato do supervisor, tal como ele é percebido pelo subordinado, e das expectativas, valores e habilidades interpessoais do subordinado.

Assim, a supervisão é sempre um processo relativo. Para ser eficaz e comunicar como é devido, os autores destacam que um líder precisa adaptar seu comportamento, levando em conta as expectativas, valores e habilidades interpessoais daqueles com quem está atuando.

EXPLORANDO



Você quer conhecer as melhores práticas de algumas organizações que estão obtendo resultados na prática? Então, confira no site: <http://revistavocerh.abril.com.br/melhoresp/>

Agora que já destacamos a importância da avaliação do clima, vamos ver quais são os principais fatores que interferem negativamente dentro da organização, prejudicando o clima produtivo.

5.2.3 Os inimigos do clima produtivo

Luz (1996) indica que os principais inimigos de um clima organizacional otimizado para a produtividade são justamente os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional.

Mas como saber se a empresa em que você atua está enfrentando tais inimigos? Quais são os sinais de que esse perigo ronda a organização?

Para saber se a sua empresa está começando a ter problemas dessa ordem, conheça alguns sinais comuns.

Quando aumenta:

- *turnover* (perda de talentos em função da rotatividade dos funcionários);
- reclamações trabalhistas;
- retrabalho, desperdício;
- perdas diversas.

Quando diminui:

- a produtividade;
- a motivação;
- a assiduidade;
- a inovação.

Os prejuízos gerados por uma má gestão do clima organizacional são catastróficos. Para termos uma idéia da dimensão do problema, vamos avaliar o impacto de apenas três dos principais efeitos ocasionados por um ambiente de trabalho inadequado (MALLET, 2008):

- **baixa produtividade:** pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores/áreas/empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%;
- **gastos com rescisões:** segundo pesquisa realizada pela consultoria Productive, de Porto Alegre, 60% dos executivos em processo de recolocação no mercado foram demitidos por questões comportamentais. Perceba que as principais causas das rescisões não foram por incompetência técnica, mas pela incapacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais construtivos e atitudes produtivas;
- **gastos com seleção e treinamento:** este é um item que dispensa pesquisas. Toda empresa tem uma boa noção dos altos custos de tempo e dinheiro envolvidos no processo de seleção e treinamento do seu pessoal.

Outro ponto fundamental da gestão do clima é a manutenção da coerência dos valores, das políticas e das práticas da empresa com as ações administrativas, as decisões e o comportamento dos gestores. E Teixeira (2002) enfatiza: uma das coisas que mais causam mal à organização é a incoerência dos dirigentes. Eis um inimigo do clima produtivo.

Exemplos dessa incoerência? Prometer e não cumprir, ditar regras e agir de forma que não as cumpra são casos que comprometem a conduta gerencial.

A empresa deve medir o que pode fazer pelos empregados e só prometer aquilo que tem condições de atender. Não é feio dar pouco, mas é inaceitável fingir que se pode além da conta. Deve haver cuidado com o que dizem os chefes de todos os níveis, afinal são eles que representam a empresa (TEIXEIRA, 2002, p. 578).

Note que a garantia de que os chefes obedeçam as crenças, valores e políticas da empresa é outro aspecto crítico desse quesito. Eles devem dar o exemplo, pois só assim terão chances de que aquelas premissas sejam levadas a sério.

Pode-se afirmar, então, ao visualizar todos esses indicadores, que gerenciar o clima não é uma tarefa supérflua. Trata-se, isso sim, de uma das responsabilidades estratégicas do corpo gerencial.

5.2.4 Satisfação laboral

Se a organização espera (e efetivamente espera isso!) a contribuição de seus empregados no alcance dos resultados delineados, deverá estar atenta para que eles estejam satisfeitos no ambiente de trabalho.

SAIBA QUE



“Quanto mais otimista for a expectativa que os dirigentes têm da participação dos trabalhadores, maior será a necessidade de garantir um excelente clima organizacional.”
(TEIXEIRA, 2002, p. 572)

Chiavenato (2009) afirma que o clima de motivação – no nível individual – conduz ao clima organizacional – no nível da organização. E acrescenta que o dinheiro é altamente motivador, tem ligação ao desempenho, desencadeando no aumento de remuneração, gerando o tão esperado resultado e retorno financeiro.

Para o autor (2009), o nível de ajustamento corresponde à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de autorrealização e não somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Neste sentido, o ajustamento oscila de uma pessoa para outra. Entretanto, um bom ajustamento está vinculado à “saúde mental”. É possível descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Vejamos.

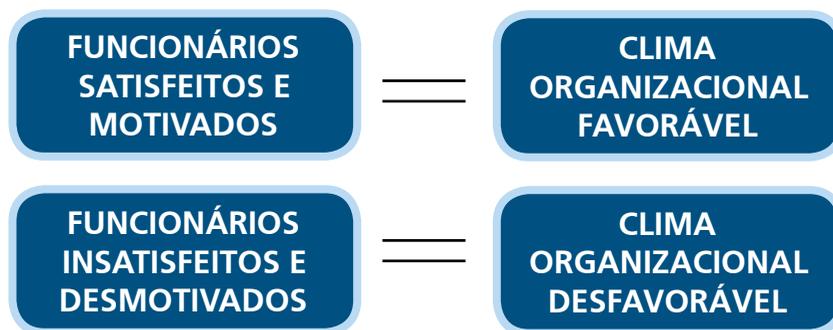
- 1) Sentem-se bem consigo mesmas.
- 2) Sentem-se bem em relação às outras pessoas.
- 3) São capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Mas você pode estar se perguntando: o que significa satisfação laboral?

Muchinsky (1994) explica que a satisfação laboral é, como qualquer sentimento de satisfação, uma resposta afetiva e emocional. O afeto faz referência às sensações de gosto ou desgosto. Assim, pode-se afirmar que a satisfação laboral é a medida do prazer que uma pessoa alcança com seu trabalho.

O clima organizacional está associado ao nível de motivação dos envolvidos. Com isso, o clima motivacional aumenta e gera uma série de benefícios aos colaboradores, que trabalham e se realizam com satisfação, animação, interesse e empenho.

Figura 2 – Clima e satisfação laboral



Fonte: Dias (2011)

Atkinson (*apud* CHIAVENATO, 2009) desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional, o qual considera aspectos relevantes de determinantes ambientais da motivação, que são apresentados a seguir.

- 1) Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- 2) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- 3) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.

- 4) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- 5) Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

Chiavenato (2009) explica que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho mútuo e a satisfação no trabalho.

Funcionários comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. A necessidade de incentivar e manter o comprometimento das pessoas levou as empresas a desenvolver pesquisas referentes ao perfil de seus empregados, tais como: forma de gestão, liderança, motivação, entre outros, objetivando mediante as ações, conquistar os resultados esperados, destacam Mattar e Ferraz (2004).

E sobre essa importância, Teixeira (2002, p. 573) complementa:

Em qualquer época, manter a tropa animada e motivada para render o máximo sempre foi responsabilidade e desafio dos gerentes. O que muda hoje é que nunca as empresas foram tão dependentes dos empregados para obter resultados à altura da ambição cada vez maior dos acionistas. Se compararmos o longo período em que as empresas foram geridas pela lógica taylorista com a fase atual, que podemos chamar de pós-toyotista, vamos verificar a brutal mudança das expectativas com relação ao perfil, à utilização das competências e ao desempenho dos trabalhadores.

No atual cenário, destacam-se as organizações que conseguem fazer crescer e multiplicar o capital intelectual, que está justamente na mão dos empregados.

A propósito dessas mudanças, Teixeira (2002) traça um paralelo a fim de contemplar as principais características das duas eras (a taylorista e a pós-toyotista), identificando as ideologias gerenciais predominantes em cada uma. Observe o quadro a seguir.

Quadro 4 – O trabalhador e as ideologias gerenciais

ERA TAYLORISTA	ERA PÓS-TOYOTISTA
Resultados previsíveis	Resultados imprevisíveis
Pouca educação	Foco na educação
Baixo uso das competências	Alto uso das competências
Delegação baixa	<i>Empowerment</i>
Obediência	Independência
Modelo paternalista	Modelo autônomo
Controle exacerbado	Controle moderado

Fonte: adaptado de Teixeira (2002)

E destaca que o conceito que sofreu maior reformulação de uma época para outra foi justamente o do controle. Afinal, a ideia de que os empregados deveriam ser constantemente vigiados a fim de evitar que cometessem atos impróprios ou indevidos ao bom andamento do negócio precisou ser posta de lado. Desse modo, trocou-se o controle dos trabalhadores pelo mais civilizado controle do processo e dos resultados (TEIXEIRA, 2002).

A figura a seguir ilustra algumas características da era pós-toyotista.

Figura 3 – Características da era pós-toyotista



Fonte: Dias (2011)

Note que o termo clima organizacional traduz as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, os aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação aos colaboradores. Assim, tanto pode ser positivo, onde há satisfação no sentido amplo da palavra, quanto pode ser negativo, se for desfavorável, onde haja frustração no que tange às necessidades do ser humano.

No primeiro modelo (taylorista), o empregado necessitava de autorização para solucionar problemas com processos estabelecidos pela hierarquia administrativa ou técnica, enquanto no novo modelo se fala em *empowerment*, e o que se espera é a iniciativa do funcionário para trafegar no desconhecido em busca de novas possibilidades e soluções (TEIXEIRA, 2002).

Lembremos aqui que *empowerment* significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de maior motivação nos trabalhadores.

E o autor (2002, p. 573) acrescenta: “no modelo paternalista adotado nas décadas passadas se contrapõe a autonomia dos trabalhadores. Isso é completamente coerente com as expectativas sobre as iniciativas das pessoas de todos os níveis”.

O ser humano sempre buscou melhorar suas condições de vida e satisfazer suas necessidades. Muitas organizações voltadas para a melhoria de desempenho desses funcionários buscam ações não para atender os desejos dos membros, e sim visando a maximização do lucro. Porém, com o passar dos tempos, esse conceito vem mudando.

E vale aqui um alerta: não adianta prometer aos funcionários a volta aos bons tempos da economia fechada e da gestão taylorista, levando consigo as vantagens do pós-toyotismo. O autor (2002, p. 578) chega a fazer uma analogia: “querer fundir paternalismo com *empowerment* é a mesma coisa que misturar vinho com feijoada”. Assim, os caminhos críticos passam ao lado das exitosas iniciativas do passado e impõem aos gestores (e a nós) o dever de colocar a cabeça para funcionar à procura de novidades para dar conta das atuais demandas.

Sugiro que você leia este trecho de autoria de Robbins (2005) com atenção.

Os funcionários de uma organização constituem seu coração e sua alma. Infelizmente, nos últimos anos, muitas empresas perderam isto de vista. A lealdade dos funcionários diminuiu à medida que muitos empregadores demitiam trabalhadores e minavam a estabilidade no emprego entre aqueles que ficavam.

Muitas organizações consideravam que esse era um preço que tinha de ser pago, a fim de aumentar a flexibilidade e a produtividade.

Não há dúvida alguma que várias empresas exageraram no preenchimento de seu quadro de pessoal nos anos 1970 e 1980 e, com isso, foram forçadas a reduzi-lo. Metas como alta qualidade e melhor atendimento ao consumidor, porém, dependem de mão de obra bem treinada e motivada. Neste ponto, existe um dilema: como uma organização pode alcançar alta produtividade e flexibilidade e, ao mesmo tempo, manter funcionários dedicados e motivados?

Richard Branson, o bilionário fundador e presidente da Virgin Airlines, acha que não há problema. Ao contrário da maioria dos executivos que dizem que é necessário priorizar o cliente ou os lucros, Branson diz: “Quase 100% da administração de uma empresa consiste em motivar seu quadro de pessoal e as pessoas ao seu redor. E se você puder motivá-las, então você poderá conseguir qualquer coisa. E muitas companhias priorizaram os acionistas, colocando os clientes em segundo lugar, e seu pessoal em último. Se você inverter isso e colocar seu pessoal em primeiro lugar, você descobrirá bem depressa que os clientes também devem vir em primeiro, bem como os acionistas”.

Fonte: ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 43.

Como você pôde notar, o autor destaca justamente o papel fundamental dos funcionários de uma organização. Então, não há como tratarmos de satisfação laboral sem nos darmos conta desse olhar, proposto por Richard Branson: o quadro de funcionários em primeiro lugar. Ao obter a satisfação destes, certamente a empresa se beneficia, direta e indiretamente.

Ao abordar a questão da satisfação dos funcionários, Robbins (2005) ainda nos traz quatro recomendações feitas a partir de uma análise mais extensa da literatura sobre satisfação no cargo. Mas alerta para o fato de que não há nenhuma certeza de que tais recomendações resultarão automaticamente em aumento da motivação, satisfação ou melhoria do desempenho dos funcionários. De toda forma, cabe conferir as recomendações propostas:

- **proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores:** pois os funcionários tendem a preferir trabalhos que propiciem oportunidades de utilizar suas aptidões e habilidades;

- **fornecer recompensas equitativas:** os funcionários desejam atuar em empresas que pratiquem sistemas de pagamento e políticas de promoção que considerem justas, inequívocas e compatíveis com suas expectativas;
- **oferecer suporte, condições de trabalho animadoras:** os funcionários preferem ambientes físicos seguros, instalações apropriadas, limpas e modernas, com ferramentas e equipamentos adequados;
- **encorajar colegas apoiadores:** para a maioria dos funcionários, o trabalho também satisfaz a necessidade de interação social, portanto colegas de trabalho amistosos e apoiadores tendem a resultar em aumento da satisfação no trabalho.

Essas considerações de Robbins (2005) sobre o fato de que não necessariamente estas recomendações geram um impacto positivo imediato nos funcionários indica a complexidade do ser humano, não é mesmo? Sim, porque aqui estamos adentrando uma área que remete às motivações de cada indivíduo.

Você já parou para pensar sobre o que o motiva a trabalhar? Qual o significado do trabalho para você? Já notou que os motivos podem ser bem distintos de uma pessoa para outra? É isso mesmo.

Nessa direção, Vergara (2000) explica que como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Então, uma pessoa pode sentir-se predominantemente motivada por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços, enquanto outra pode sentir-se predominantemente motivada pelo desejo de ser saudável, de ser amada, de sentir-se competente, de ser reconhecida, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras.

E a autora destaca a importância de cada um se conhecer e identificar o que o motiva a trabalhar. Será mais fácil, então, conciliar trabalho e prazer, no sentido de sentir-se motivado para viver e trabalhar.

Vergara (2000) cita cinco elementos, a partir de Harman e Hormann, que estão presentes em um trabalho significativo. São eles:

- promoção da aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa;
- oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade;
- promoção, no ser humano, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que possibilita desenvolver sua autoestima;
- oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;
- promoção de satisfação.

Aqui vale a pena chamar sua atenção para um detalhe: ainda que não seja o foco de nosso estudo aqui tratar de motivação, convém destacar a você que a motivação é intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém, é algo do próprio indivíduo. Nós é que nos motivamos, ou não. Assim, o que vem de fora pode, isso sim, estimular, incentivar, provocar nossa motivação.

Como afirma Vergara (2000), a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós, ao passo que o segundo vem de fora.

Coda (1997) explica que para definir o clima organizacional, é necessário separar a motivação no trabalho da satisfação. A motivação está ligada à natureza do próprio trabalho realizado, e a satisfação se relaciona aos aspectos como salários, reconhecimento, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas no ambiente de trabalho. Desse modo, define o clima organizacional como um indicador do nível de satisfação ou de insatisfação experimentado pelo empregado no ambiente de trabalho.

E é nessa linha que o clima organizacional reflete uma tendência a respeito de até que ponto as necessidades da organização e dos empregados que dela fazem parte estarão sendo atendidas (CODA, 1997).

Teixeira (2002) também destaca, como outros autores já citados, a importância de se garantir que o ambiente de trabalho seja agradável, harmônico e descontraído. Os funcionários devem gostar do convívio com colegas e gestores. Justiça e equidade são, nesse cenário, requisitos básicos para uma empresa que busque a satisfação dos trabalhadores.

E o autor acrescenta ainda: não se pode perder de vista também a necessidade de manter boas práticas de comunicação interna. Isso porque transparência na transmissão de informações é essencial para gerar um efetivo sistema de expressão e negociação de conflitos.

A administração só fará pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos, explicam Lacombe e Heilborn (2006), quando cada pessoa numa organização for membro de um ou mais grupos de trabalho, identificados com a organização, operando eficientemente, tendo alto senso de lealdade grupal e institucional, usando técnicas eficazes de interação e com altas metas de desempenho.

Então, faz-se necessário que a empresa crie um “barômetro de sentimentos” de forma a captar as emoções das pessoas que ali atuam. E os chefes e gestores devem ser estimulados, acrescenta Teixeira (2002), a manter olhos atentos sobre o comprometimento dos subordinados. Eles devem dedicar mais tempo a ouvir os funcionários, pois isso pode ser mais útil para os negócios que a solitária avaliação anual dos resultados.

Você já parou para pensar sobre essas mudanças aqui mencionadas? É justamente para esses exigentes trabalhadores que as empresas devem propiciar um clima organizacional de qualidade. Se o foco hoje está no poder e na atuação dos trabalhadores, isso é resultado de mudanças profundas nas formas de gerenciar e no papel do empregado no atual cenário, concorda?

Além de decidir a política de recursos humanos a ser adotada, a organização também deve optar e deixar evidente o posicionamento e o tratamento dado aos funcionários que ali atuam. Lacombe e Heilborn (2006) enfatizam que os gestores que desejam uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas. Se o foco da empresa for simplesmente trocar tempo e conhecimento por dinheiro, a sucessão nessas organizações será difícil e custosa.

E os autores (2006, p. 240) acrescentam:

a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização.

E para bem gerenciar o clima de uma organização, precisamos entender o que as pessoas querem. E essa compreensão passa tanto pelo reconhecimento das diferenças individuais quanto pelas necessidades dos grupos.

Perceba que, na busca por esta compreensão, a empresa precisa lançar mão de um vasto repertório de instrumentos e processos para ouvir os empregados, que vão da conversa informal dos corredores e da hora do café, passando por reuniões de trabalho, enquetes sobre temas específicos e pesquisas de clima, enfatiza Teixeira (2002).

E para a realização das pesquisas, é preciso pensar nas variáveis. Mas isso já é assunto de nosso próximo capítulo.

5.3 Aplicando a teoria na prática

Vamos agora a um pequeno estudo de caso relacionado ao que você estudou até aqui.

No domingo de Carnaval a quadra da Mangueira está em festa, tomada pelos integrantes que se preparam para desfilar às onze da noite. O samba-enredo ecoa forte pela quadra, os passistas seguem o ritmo e ensaiam, com grande entusiasmo, suas evoluções. A emoção é grande. Às seis horas, muitos ônibus estacionam ao lado da quadra e as pessoas são chamadas a embarcar rumo à Marquês de Sapucaí. Antes de sair da quadra são orientadas a deixar de lado as fantasias. Quando entram nos ônibus, ficam sabendo que não desfilarão mais na Mangueira, e sim no Salgueiro. Todos são informados de que encontrarão a letra do samba-enredo na poltrona e, chegando ao sambódromo, receberão as fantasias correspondentes às respectivas alas.

Fonte: TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002, p.579-580.

O chefe de ala do Salgueiro pergunta a você: como está o clima organizacional deste grupo que está chegando de ônibus para desfilar? Há indícios de satisfação no grupo? Como avaliar a situação?

E então, conseguiu resolver a situação-problema? Você deve estar pensando que, guardadas as devidas proporções, isso acontece em várias empresas. Uma situação inusitada que pode alterar por completo o clima favorável que existia há pouco tempo.

Se as pessoas agora vão desfilar por outra escola, com samba, carnavalesco e enredo novos, precisam de tempo para se adaptar às mudanças. Afinal, o clima organizacional reflete o impacto das mudanças, e mesmo que os resultados sejam positivos, as pessoas podem estar insatisfeitas.

Teixeira (2002, p. 580) afirma que “a convivência forçada com uma cultura indesejada ou com práticas e políticas estranhas é desconfortável para os trabalhadores e muito ruim para a empresa”. Desse modo, o grupo de pessoas que está no ônibus, rumo a uma situação inesperada (o desfile em outra escola) deve ter gerado muita insatisfação, prejudicando sobremaneira o clima organizacional. Para que a situação se reverta, será necessário diálogo, explicação e tempo para que as pessoas se convençam da mudança. Algumas poderão até usar a técnica, mas nesse primeiro momento, o coração estará distante, concorda?

5.4 Para saber mais

Sugiro algumas leituras, sites e filmes para que você se atualize sobre o tema estudado neste capítulo.



Filme: Extremo Sul

Direção: Monica Schmiedt e Sylvestre Campe

Ano: 2004

O documentário brasileiro é uma ótima oportunidade para se refletir sobre clima interno, no caso, o clima vigente no seio de uma equipe de exploradores. O filme mostra uma expedição de cinco alpinistas sul-americanos que vão tentar escalar o monte Sarmiento, de difícil acesso, situado na Terra do Fogo e somente conquistado três vezes (em 1956, 1995 e 1996), em 15 tentativas, em toda a história do alpinismo. Uma equipe de filmagem viaja com os alpinistas para documentar a escalada. Porém, afetados pelo isolamento, o clima muito desfavorável e a visão dos assustadores paredões de gelo que formam o monte Sarmiento, a unidade do grupo se rompe completamente, e a empreitada acaba sendo abortada. Uma oportunidade interessante para você refletir como era o clima interno na equipe de alpinistas no início do projeto e como ficou o clima interno em cada grupo (alpinistas, apoio e filmagem), após a metade do filme.



Título: Ouvindo a voz do cliente interno

Autor: CASTRO, C. B.; CASTRO, G. C.

Editora: Qualitymark

Ano: 1999

Dois autores brasileiros que também abordaram o tema clima organizacional de forma interessante. Embora o enfoque do livro esteja voltado para a gestão pela qualidade total, nele, os autores chamam a atenção para os efeitos do clima sobre a qualidade dos produtos e serviços. Nesse livro, os autores afirmam que “a pesquisa de clima deve ser encarada como um dos mecanismos de viabilização do processo de busca da Qualidade total”. Eles recomendam a pesquisa de clima como uma metodologia bastante interessante para ouvir os funcionários de uma empresa, intitulada por eles de OVCI – Ouvindo a Voz dos Clientes Internos.

5.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade, ou seja, cultura é causa e clima é consequência;
- clima organizacional é um fenômeno temporal, refere-se, portanto, a um estado de ânimo dos funcionários de uma organização, em um dado momento; já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo;
- três palavras-chaves são comuns nos conceitos de clima organizacional: satisfação (dos funcionários), percepção e cultura organizacional;
- o clima organizacional com baixa motivação tende a gerar um ambiente de trabalho ruim, onde o funcionário pode chegar ao ponto de ser agressivo, depressivo, dentre outros problemas e situações em que se defronta abertamente com a organização;
- a relação do líder com o ambiente organizacional, sua contribuição para a produtividade dos funcionários ou colaboradores, bem como seu empenho em satisfazer os indivíduos de maneira justa e motivadora têm impactos diretos no clima;

- as empresas têm percebido a importância de um ambiente organizacional harmonioso, pois os empregados que trabalham em um ambiente com clima organizacional favorável tendem a cumprir com seus objetivos e alcançar os resultados almejados pela empresa;
- os principais inimigos de um clima organizacional otimizado para a produtividade são justamente os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional;
- o clima de motivação (no nível individual) conduz ao clima organizacional (no nível da organização);
- as distinções relativas às atitudes gerenciais entre o modelo taylorista, em que o empregado necessitava de autorização para solucionar problemas com processos estabelecidos pela hierarquia administrativa ou técnica, e o modelo pós-toyotista, em que se espera a iniciativa do funcionário para tráfegar no desconhecido em busca de novas possibilidades e soluções.

5.6 Testando os seus conhecimentos

1) Assinale o item que indica as vantagens que as empresas têm com a melhoria do seu clima organizacional.

- a) aumenta o índice de rotatividade e torna a empresa mais lucrativa.
- b) aumenta o seu market share.
- c) melhora a sua produtividade e os seus resultados financeiros.
- d) aumenta a sua produção e o índice de demissões.
- e) melhora a relação dos empregados com os seus gestores e aumenta o índice de *turnover*.

2) Diferencie clima e cultura organizacional.

3) Por que motivo algumas estratégias corporativas têm impactado negativamente o clima nas organizações?

- a) por causa das demissões que provocam.
- b) porque aumentam a competitividade entre as empresas.

- c) porque aumentam o comprometimento dos empregados.
- d) porque diminui o índice de rotatividade.
- e) porque reduzem salários.

4) Indique três palavras-chave que encontramos direta ou indiretamente nos conceitos de clima organizacional:

- a) motivação, valor e lealdade.
- b) cultura, gestão, percepção.
- c) satisfação, percepção e cultura.
- d) rotatividade, lealdade e propriedade.
- e) compreensão, liberdade e lealdade.

Onde encontrar

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos 7.** ed. São Paulo: Manole, 2009.

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

CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, R. S. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MALLET, R. Clima organizacional - o poder do ambiente sobre a produtividade. **Proatividade**. 16 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.proatividade.com/news/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-produtividade/>> Acesso em: 11 set. 2011.

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.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia aplicada al trabajo**: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Bilbao: DDB, 1994.

ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional**: conceitos e estudo de caso. Florianópolis: Feijó & Sartor, 2003.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: operações. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CAPÍTULO 6

VARIÁVEIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

6.1 Contextualizando

Agora que você já entendeu o significado de clima organizacional, já notou as razões para os gestores conhecerem a avaliação o clima nas organizações em que atuam, identificou os inimigos do clima produtivo e o significado da satisfação laboral, é hora de ir adiante!

Bem, então, minha sugestão para aprofundarmos a compreensão desse assunto consiste em, primeiramente, visualizarmos como se manifesta o clima organizacional, abordando-se os fatores que o afetam. Também iremos contemplar as variáveis organizacionais referentes ao clima e os tipos de clima existentes. Trata-se de um tema instigante e de importância inequívoca para bem gerir pessoas, como você já deve ter notado.

Desse modo, ao final desta etapa, você deve estar apto a:

- identificar as manifestações do clima organizacional;
- mapear os fatores que afetam o clima;
- listar as variáveis organizacionais para pesquisa do clima organizacional; e
- discernir sobre os tipos de clima existentes nas organizações.

Eis a proposta para este capítulo. Desejo ótimos estudos!

6.2 Conhecendo a teoria

A ênfase no comportamento humano nas organizações constitui, na atualidade, um desafio que se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para o alcance da excelência no âmbito empresarial.

As organizações precisam de pessoas qualificadas e motivadas para o trabalho e boa parte dos gestores já percebeu que o comportamento humano nas empresas é vital, tendo em vista que o fator está intrinsecamente vinculado a toda tarefa realizada na empresa. Perceba que nesse escopo, o estudo do clima pode ocupar lugar de destaque para a tomada de decisão frente à equipe de trabalho.

No capítulo anterior, você já deve ter notado que um dos autores centrais nesta abordagem sobre clima organizacional é Ricardo Luz.

E o autor (1996) relata que a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para os gestores. Também conhecida como pesquisa de clima humano ou pesquisa de atitudes, ela visa, a partir de um trabalho cuidadoso, detectar os problemas existentes entre empresa e empregado, com o objetivo de diagnosticar os problemas, em busca de soluções.

Assim, Luz (1996) explica que a pesquisa de clima organizacional é a fotocópia da organização, mostrando a visão e as atitudes dos indivíduos dentro da organização, com relação a vários aspectos ligados ao trabalho.

Tendo em mente a importância de conhecer a percepção dos empregados na atual conjuntura, agora você irá estudar as manifestações do clima organizacional.

6.2.1 A manifestação do clima organizacional

Você já estudou que as empresas, a fim de sobreviver em meio à alta competitividade, precisam investir continuamente na qualidade dos seus produtos, serviços e, acima de tudo, na qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores. Por meio de estudos para avaliar a qualidade do clima organizacional da empresa, é possível perceber em que grau as motivações e as relações sociais estão contribuindo de maneira favorável ou desfavorável na execução das tarefas e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação no ambiente de trabalho.

As medições ligadas à satisfação dos empregados de uma organização auxiliam na compreensão do grau de satisfação e integração do capital humano.

Gil (2006) explica que não adianta a empresa acreditar (ou mesmo, ter a certeza) de que o que é oferecido aos seus trabalhadores é superior ao que oferecem as demais empresas, se estes têm uma percepção diferente. O que se mostra necessário, então, é saber como esse grupo de empregados se sente e, a partir desse momento, gerenciar esse dado.

Obviamente, acrescenta o autor (2006), a motivação dos empregados não significa que a organização deixe de ter problemas. Esses fatores são independentes, entretanto, o gerenciamento de vários aspectos relativos ao clima é muito importante para o engajamento dos empregados.

SAIBA QUE



Pode acontecer de os empregados não estarem plenamente satisfeitos com seu salário, mas, se ao chegarem à empresa, concordarem com seus objetivos, sentirem-se bem diante de um local agradável para se trabalhar, com ambiente amistoso entre a equipe e perceberem os chefes como pessoas sensatas e justas, podem se sentir motivadas, e isso faz com que os outros obstáculos sejam mais facilmente superados, expõe Gil (2006).

Embora o clima seja algo abstrato, como afirma Luz (2003, p. 32), “ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão ‘sinais’ sobre a sua qualidade”.

E você deve estar se perguntando: que manifestações são essas?

Veamos a seguir as indicações de Luz (2003):

- *turnover*;
- absenteísmo;
- pichações nos banheiros;
- programas de sugestões;
- avaliação de desempenho;
- greves;
- conflitos interpessoais e interdepartamentais;

- desperdícios de material; e
- queixas no serviço médico.

Conforme Luz (2003), é muito frequente encontrarmos empresas que possuem um clima organizacional ruim, apresentando:

- **alto índice de rotatividade de pessoal:** este indicador avalia a taxa de contratações e demissões, e serve para apontar uma média baixa de permanência de novos funcionários na empresa;
- **alto índice de absenteísmo:** demonstra a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, mostrando o impacto da ausência dos funcionários no dia a dia da empresa, gerando resultados diretos na produtividade;
- **pichações nos banheiros:** sinais subjetivos de revolta dos funcionários, seja em relação a outras pessoas dentro da empresa, ou em relação às políticas da empresa;
- **resultados pobres nos programas de sugestões:** a não participação também indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa;
- **resultados ruins das avaliações de desempenho:** uma medida direta para avaliar o quanto o ânimo dos funcionários interfere no desempenho destes;
- **greves:** as paralisações são formas mais hostis de se demonstrar a insatisfação generalizada com as decisões da alta diretoria da empresa;
- **conflitos interpessoais e interdepartamentais:** os conflitos entre as pessoas num departamento, ou até as “guerras” entre departamentos também indicam um clima de tensão, muitas vezes ligado ao aspecto pessoal;
- **desperdício de material:** apenas note como pequenos detalhes, que muitas vezes passam despercebidos, têm, muitas vezes, raízes profundas, ligadas ao clima organizacional; e
- **queixas no serviço médico:** é uma maneira dos funcionários desabafarem, expondo problemas de natureza psicológica, ou até indiretamente procurando sintomas “inexistentes”.

Perceba que esses indicadores mencionados também devem ser avaliados de forma independente da pesquisa de clima, junto à equipe de recursos humanos.

Você pode estar se perguntando: mas afinal, quais são as formas que as empresas utilizam a fim de acompanhar ou avaliar a qualidade do seu ambiente de trabalho? Quais são os principais meios de coleta de dados para uma pesquisa de clima?

Bem, Luz (1996) menciona a existência de algumas estratégias de monitoramento ou de avaliação do clima:

- pesquisa de clima;
- entrevistas de desligamento;
- *ombudsman*;
- café da manhã com o presidente;
- atendimentos do serviço social; e
- canal direto com o presidente/ RH.

A figura a seguir ilustra tais estratégias.

Figura 1 – Estratégias de monitoramento do clima



Fonte: Dias (2011)

Mas vale destacar a você: de todas as estratégias apontadas, a única que, de fato, avalia o clima de uma organização é a pesquisa de clima organizacional. Por meio da pesquisa, obtém-se um diagnóstico do grau de satisfação dos empregados, além de se permitir mensurar esse grau de satisfação. Por fim, e o mais importante, é que esse diagnóstico permite às empresas a construção de planos de ação capazes de, continuamente, garantir a melhoria do clima organizacional.

Luz (1996) salienta que a pesquisa mostra o estado de ânimo dos funcionários, indicando as causas e efeito desse estado de ânimo. A pesquisa também identifica a tendência de comportamento dos funcionários, como sua opinião pode apoiar ou rejeitar campanhas promovidas pela organização.

A pesquisa de clima organizacional oferece aos empregados uma oportunidade de expor seus sentimentos, pensamentos, atitude em relação à organização. “A pesquisa de clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente.” (LUZ, 1996, p. 42)

Todas as demais estratégias são parciais, já que apenas servem para monitorar o clima, recolhendo indícios da sua qualidade. Vejamos cada uma delas, citadas por Luz (2003).

A entrevista de desligamento serve para indicar a opinião de uma parcela dos trabalhadores, em especial daqueles que estão sendo desligados. Aqui, o mais importante é o RH estar atento às informações daqueles empregados que estão deixando voluntariamente a empresa, ou seja, os demissionários.

Da mesma forma, por meio do *ombudsman* (ouvidor), a empresa consegue acompanhar a opinião de uma parcela de seus empregados, em especial daqueles que tomam a iniciativa de se dirigir à ouvidoria. Trata-se de uma interessante ferramenta para as empresas de médio ou grande porte.

Algumas organizações, cujos presidentes dão importância aos recursos humanos, promovem um café da manhã onde participam o presidente e alguns empregados, aleatoriamente, escolhidos. Essa estratégia ajuda o executivo principal a entender o que se passa nos demais setores da empresa. Entre a base da pirâmide que representa a estrutura organizacional e a cúpula (direção), existem alguns órgãos intermediários representados pelos diferentes níveis de gestão, que acabam filtrando muitas informações que

não chegam à direção. Em muitos casos, esse filtro torna difusa a percepção que a direção da empresa tem sobre o que acontece nos níveis mais baixos da estrutura da empresa.

Em muitas empresas, encontramos também na equipe do RH o Serviço Social. Destaca-se que os assistentes sociais são profissionais qualificados para detectarem eventuais conflitos entre os empregados e as empresas. E podem ser úteis na medida em que o contato permanente desses profissionais com os colaboradores auxilia na prevenção de conflitos e permite ao RH manter um monitoramento do clima.

Assim como o café da manhã com o presidente, alguns desses executivos liberam uma linha direta, possibilitando que qualquer pessoa na empresa possa encaminhar suas reclamações e sugestões.

Luz (2003) ainda menciona que as reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários constituem uma forma de manter uma boa relação com os sindicatos, atendendo as necessidades levantadas pelos sindicatos e, desse modo, evitar conflitos coletivos de trabalho. As queixas dos sindicatos podem estar relacionadas às condições de trabalho, e essas informações são indícios de um clima ruim.

Como você pode notar, todas essas estratégias servem de apoio ao processo de monitoramento do clima.

Luz (2003) menciona que as organizações estão utilizando cada vez mais a pesquisa de clima organizacional para se reestruturar e para saber qual a impressão que os funcionários têm da organização.

E o autor (2003) relata que, durante a pesquisa de clima organizacional, é importante analisar alguns pontos, como:

- adaptação da pessoa ao seu trabalho;
- horário e quantidade de trabalho;
- estilo de relacionamento que existe entre os diversos departamentos de uma empresa;
- conhecimento dos objetivos e planos da organização;
- oportunidades de crescimento;
- centralização ou descentralização das decisões; e
- participação dos funcionários.

CURIOSIDADE



Ao chegar a sua mesa de trabalho, Priya Patel, gerente de marketing da linha Skin Care deparou com um pequeno espelho. Apesar de trabalhar com produtos de higiene e beleza, o objeto cumpria ali outra função: fazer com que os funcionários respondessem a um questionário sobre o clima organizacional da HPC Brasil, divisão da Unilever. No total, a gerência de desenvolvimento organizacional e a equipe de comunicação planejaram a distribuição de cerca de 4.200 espelhos na primeira pesquisa de clima realizada pela Unilever. Aliás, esse levantamento foi realizado concomitantemente em todo o mundo e atingiu mais de 90 mil funcionários (MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, s/d).

Agora que você já identificou as formas de manifestação do clima e as principais estratégias de monitoramento do clima organizacional, irei apresentar os fatores que o afetam.

6.2.2 Fatores que afetam o clima organizacional

Há diversos fatores que afetam o clima nas organizações, alguns de forma positiva, e outros negativamente. Primeiramente, abordarei os aspectos positivos.

Coda (1997, p. 99) expõe que:

os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Existem os fatores intrínsecos ao ser humano, e também os fatores externos que podem influenciar o comportamento dos funcionários dentro de uma organização.

De acordo com Chiavenato (1994), os fatores externos são decorrentes do ambiente, que envolve as características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais etc.

Você vai notar que existe uma exagerada quantidade de variáveis quando se refere aos fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações, tais como moradia, transporte, saúde, alimentação e segurança, fatores que constituem as condições ambientais.

A ligação entre os fatores intrínsecos ao indivíduo influencia diretamente nos fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa.

Observe, na figura a seguir, diversos fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

Figura 2 – Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Fonte: adaptado de Dubrin (1974 *apud* CHIAVENATO, 1999)

Algumas estratégias corporativas vêm impactando o clima organizacional e afetando os ambientes de trabalho. E quais são elas?

Luz (2003) explica a situação, ao abordar o caso do mercado brasileiro: as estratégias que as empresas vêm adotando visam aumentar o seu nível de sobrevivência ou a competitividade devido à acirrada competição que existe entre elas decorrente, especialmente, do processo de globalização da economia, em muitos casos, têm contribuído para aumentar as demissões de pessoal e gerar insatisfação nos empregados.

São elas:

- automação;
- terceirização;
- privatização;
- *downsizing*;
- aquisição;
- fusão;
- aquisição; e
- reengenharia.

Vamos entender cada uma delas?

Observe que essas estratégias têm levado as organizações a reduzirem o quadro de empregados ao automatizarem seus processos industriais. A automação é uma tendência, atualmente, que os trabalhadores permaneçam menos tempo em cada empresa. Em muitos casos, essa “onda” de demissões e desligamentos faz com que os mesmos adotem outra postura frente à organização. Uma postura com menos comprometimento e com uma dose a mais de indiferença. E isso gera efeitos diretos no clima organizacional.

A propósito da terceirização, Luz (2003) explica que se trata de uma estratégia que veio para ficar, possibilitando à empresa focar em seu core business, ou seja, no foco de seu negócio. “Terceirizar tudo aquilo que não pertence ao foco de negócios da empresa é uma solução reconhecida como prática e eficiente”, expõe Gil (2006, p. 43). Mas, se por um lado, apresenta vantagens, por outro, resulta, muitas vezes, em contratações, por parte das empresas, de prestadores de serviços incapazes de prestar serviços com a mesma qualidade anterior. Eis o risco que se corre.

SAIBA QUE



A terceirização representa sério desafio para a Gestão de Pessoas na medida em que envolve não apenas dispensa de pessoal, mas sobretudo porque o próprio departamento de Recursos Humanos pode ser terceirizado (GIL, 2006).

O processo de privatização é outro desafio enfrentado por muitas empresas que, ao serem privatizadas, tiveram seus quadros de pessoal reduzidos. De um dia para o outro, vários trabalhadores viram, então, seus sonhos de estabilidade de emprego desaparecer. E o problema é que boa parte desse contingente não estava preparado para lidar com a acirrada competição pela busca de uma nova posição no mercado (GIL, 2006).

Outra estratégia adotada por algumas empresas foi o **downsizing** (diminuição de tamanho), necessária em seu processo de reestruturação para buscar ser mais rentável. Isso envolve a diminuição das instâncias hierárquicas e, como consequência, a extinção de alguns postos de trabalho.

Uma curiosidade que vale mencionar é que muitas empresas e mesmo nações, como o caso do Japão, durante muito tempo mantinham como um de seus mais caros princípios a não demissão dos empregados. Entretanto, a partir do fim da década de 1980, as empresas passaram a sentir a necessidade de reestruturação, e adotaram a estratégia do *downsizing*. Obviamente, trata-se de uma estratégia bastante polêmica e questionada (sobretudo pela forma como foram feitos tais cortes) (GIL, 2006).

Figura 3 – Downsizing e a extinção de postos de trabalho



Fonte: Michael D Brown <<http://www.shutterstock.com>>

A **reengenharia** é outro processo, de certa forma similar ao anterior. Para Stair e Reynolds (2002, p. 39), ela é percebida como “redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”. Tal focalização no aumento da eficiência

dos processos, e na obtenção de mais-valia a curto prazo, implica melhorias em três níveis: redução de custos, redução de tempo e melhoria da qualidade dos serviços.

É importante que você perceba aqui a importância dos gestores de pessoas neste processo, refletindo-se não apenas sobre “o que fazer”, mas em “como fazer”.

A propósito do processo de **aquisição**, você já estudou que quando uma empresa muda de mãos de proprietário, isso gera um clima de insegurança entre os empregados. Em geral, explica Luz (2003), as consequências desse processo (aquisição ou **fusão**) são a demissão de parte da mão de obra e um profundo impacto na cultura da organização.

É curioso notar que esse processo continua a pleno vapor. Ou seja, no Brasil, o ano de 2010 registrou um volume financeiro recorde de operações de fusões e aquisições de empresas. Foram anunciadas cento e quarenta e três operações que movimentaram 184,8 bilhões de reais. E o ano de 2011 acompanha esse crescimento, segundo a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) (VESSEL SEGUROS, 2011).

Sobre os dados referentes a 2010, a aquisição de brasileiras por estrangeiras correspondeu a 30,8% do montante total, seguida pela aquisição de empresas estrangeiras por brasileiras com 25,7% do total; aquisições entre empresas estrangeiras (com empresas alvo brasileiras) representaram 22% e as aquisições entre empresas brasileiras, 21,5% (VESSEL SEGUROS, 2011). Diante desse quadro, cabe destacar que o resultado dessas estratégias corporativas reflete-se no nível de satisfação dos trabalhadores. E o gestor de pessoas deve estar atento a esse processo de fusão de culturas e impactos gerados com tais operações, de modo a promover os ajustamentos culturais necessários.

Você já deve ter notado que a adoção dessas estratégias acabou gerando uma massa de demissões, mudando o cenário corporativo e contribuindo para mudar o comportamento dos trabalhadores. Isso gerou muita insegurança e desconfiança. Consequentemente, Luz (2003, p. 9) sustenta que:

o clima das empresas foi impactado por essas mudanças, tornando-se uma preocupação a mais para os empresários, gestores e, principalmente, para a área de recursos humanos, que tem entre seus compromissos assegurar um clima propício à realização dos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Mas à medida que os gestores estiverem bem informados acerca dessas questões e dos desafios organizacionais, terão condições de ser proativos e de tomar as providências necessárias para enfrentar os problemas.

Note ainda que nesse contexto, o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais e os desafios (GIL, 2006).

Quando se têm ciência disso, deve-se saber da necessidade de qualificação dos trabalhadores. E não apenas isso. Além dessa gestão de competências, você já verificou a importância da ferramenta de mensuração do clima organizacional.

Para aplicar uma pesquisa desta modalidade a fim de se ter tal diagnóstico, algumas variáveis organizacionais são utilizadas para se estruturar o instrumento de pesquisa a ser respondido pelos trabalhadores de determinada organização. Quais são essas variáveis?

6.2.3 Variáveis organizacionais

Uma variável organizacional nada mais é do que um aspecto da organização que é avaliado nas pesquisas de clima. As variáveis organizacionais são fatores que podem causar insatisfação nos trabalhadores.

Cada funcionário possui um motivo para o seu descontentamento com a empresa e este pode estar relacionado ao salário, a desmotivação com o próprio trabalho que realiza, a insatisfação no trabalho, porque percebe que a sua empresa não investe no seu desenvolvimento profissional, ou ainda porque não vê qualquer possibilidade de ascensão profissional na empresa. O próprio chefe (superior imediato/gestor) pode ser a causa da insatisfação de alguns membros de sua equipe.

Note que, vários são os aspectos de uma organização que podem impactar no grau de satisfação dos empregados de uma empresa.

Em linhas gerais, Gil (2006) sustenta que para mensurar o clima organizacional, utiliza-se um questionário padronizado onde as perguntas correspondem às variáveis consideradas mais relevantes, tais como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio.

Abordarei a estruturação do questionário com mais detalhes no próximo capítulo. Por ora, irei apresentar as variáveis a serem estudadas, na percepção de alguns autores.

Lobo (2003) afirma que os autores possuem diferentes percepções em relação às variáveis empregadas em uma pesquisa de clima organizacional. Para uns, depende dos motivos, das crenças, da informação e comunicação, da liderança, dos processos informais, da estrutura da organização, de fatores contingentes, da história passada, da linguagem e formação cultural, da motivação e natureza do ambiente, do valor e da necessidade.

Para o autor (2003), não existe modelo ideal para identificar e interpretar as variáveis do clima organizacional. Procurar explicações para a estruturação de uma organização pode gerar um problema complexo, na medida em que se questiona o sentido das próprias ações, mas identificar fatores responsáveis por essa estruturação é uma tarefa de reconhecida importância quando se pretende descrever e analisar o clima organizacional.

Em sua pesquisa, Lobo (2003) traz quatro variáveis que têm sido interpretadas como definidoras da estrutura. São elas:

- **tamanho:** em organizações pequenas, com o número de funcionários compreendidos entre vinte e um a cinquenta funcionários, o clima organizacional é de satisfação. Em organizações médias, com o número de funcionários compreendidos entre cinquenta a cem funcionários, pode-se gerar uma menor participação, menor desempenho e maior stress. Em uma organização grande, com mais de cinco mil funcionários, começa diminuir o stress, aumenta o número de níveis hierárquicos, aumenta a burocratização e formalização da estrutura;
- **ambiente físico:** quando os trabalhadores consideram a organização amistosa, devido à disponibilidade de incentivos para apoiar os trabalhadores. Quando as organizações oferecem produtos ou serviços perigosos, elas são consideradas hostis. Mas se as organizações integram nas suas preocupações a família de seus funcionários, estes a percebem como um modelo ideal;

- **escolha estratégica:** as tarefas rotineiras não geram poder, já as não rotineiras tendem a gerar poder. As escolhas estratégicas são determinadas pelos arranjos de poder; e
- **tecnologia:** as tecnologias não rotineiras, em certos cargos são delegados a especialistas, gerando menos formalização, cooperação e diversidade. As tecnologias rotineiras tendem a gerar formalização, padronização e monotonia.

Luz (2003) sugere um modelo de trinta e quatro variáveis organizacionais que auxilia os gestores a terem uma visão da organização na percepção dos empregados.

- **O trabalho realizado pelos funcionários:** avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal de cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
- **Salário:** é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação do funcionário. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos empregados; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc.
- **Benefícios:** avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
- **Integração entre os departamentos da empresa:** avalia o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.

- **Supervisão; Liderança; Estilo gerencial; Gestão:** revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o grau de *feedback* dado por eles à equipe; o tratamento justo dado à equipe. O salário e a gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais.
- **Comunicação:** avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
- **Treinamento; Desenvolvimento; Carreira; Progresso e realização profissionais:** avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
- **Possibilidades de progresso profissional:** aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
- **Relacionamento interpessoal:** avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
- **Estabilidade no emprego:** procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
- **Processo decisório:** avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Essa variável representa uma das diversas dimensões da variável "gestão".
- **Condições físicas de trabalho:** verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de

trabalho, vestuário, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.

- **Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários:** analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais e informais) dos empregados. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho. Analisa também o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores.
- **Participação:** avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa; a participação deles na gestão da empresa.
- **Pagamento dos salários:** avalia a incidência de erros na folha de pagamento; conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
- **Segurança do trabalho:** avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
- **Objetivos organizacionais:** avalia clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
- **Orientação da empresa para resultados:** avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
- **Disciplina:** avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.

- **Imagem da empresa:** avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
- **Estrutura organizacional:** avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
- **Ética e Responsabilidade social:** avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.
- **Qualidade e Satisfação do cliente:** identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.
- **Reconhecimento:** avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
- **Vitalidade organizacional:** avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
- **Direção e estratégias:** avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
- **Valorização dos funcionários:** identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
- **Envolvimento; Comprometimento:** avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
- **Trabalho em equipe:** avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.

- **Modernidade:** avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
- **Orientação da empresa para os clientes:** avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes.
- **Planejamento e organização:** avalia o quanto a empresa é percebida como bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
- **Fatores motivacionais:** essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para motivação deles.
- **Fatores desmotivadores:** essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Esses fatores podem ser aglutinados, como por exemplo: “Treinamento, Desenvolvimento, Carreira” e “Possibilidades de ascensão profissional”. Outro exemplo poderia ser a fusão das variáveis “Modernidade organizacional”, “Planejamento e organização”, “Orientação da empresa para os clientes”, “Qualidade e satisfação do cliente”, “Direção e estratégias”, “Ética e Responsabilidade social” em uma única variável: Imagem da empresa.

Vale destacar que cada um desses fatores gera maior ou menor impacto em cada trabalhador, em função de suas expectativas, seus valores pessoais e seu nível hierárquico.

Como você deve ter notado, trata-se de um conjunto de variáveis bastante abrangente, que contempla muitas das nuances do ambiente de trabalho em que o empregado está inserido. Conforme a necessidade, pode-se fazer a opção por eleger os mais relevantes para determinada organização (ou determinado momento).

Os indicadores de clima organizacional buscam captar a intensidade do sentimento de “pertencer”, de “estar inserido” e de “fazer parte” de um determinado ambiente. Assis (2005) menciona ainda que há atributos mais ou menos comuns que caracterizam ou auxiliam na identificação de um ambiente de trabalho potencialmente motivador.

Outros autores, que contemplam as variáveis organizacionais são Sartor, Sartor e Rizzatti (2003) que citam o modelo de Likert. Tal modelo foi desenvolvido por Likert em 1961 para o levantamento de características organizacionais, que tem por objetivo encontrar soluções para algumas situações de trabalho. E foi utilizado por Hollmann em 1976 para verificar a relação entre clima organizacional e a eficiência da administração por objetivos. Nesse modelo, destacam-se seis dimensões:

- liderança;
- comunicação;
- tomada de decisão;
- objetivos;
- interação/influência; e
- controle.

Sartor, Sartor e Rizzatti (2003) também mencionam o modelo de Halpin e Croft, desenvolvido em 1963 para avaliar o clima organizacional em instituições de pesquisa e desenvolvimento. O referido modelo traz oito dimensões:

- falta de entrosamento;
- obstáculo;
- espírito de dever cumprido;
- amizade/intimidade;
- distância da supervisão;
- ênfase na produção;
- estímulo gerencial; e
- consideração.

Por sua vez, Coda (1997) apresenta os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional em sua percepção, que são os seguintes: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação

com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso.

Gonçalves (1997) ainda menciona, dentre as alternativas para estudar o clima organizacional, o modelo proposto por Litwin e Stinger, que postulam a existência de nove dimensões relacionadas com certas propriedades da organização. Vejamos, então, as dimensões propostas neste modelo:

- **estrutura:** representa a percepção que os membros da organização têm acerca da quantidade de regras, procedimentos, trâmites e outras limitações que têm que enfrentar para o desenvolvimento do seu trabalho. É o grau com que a organização põe ênfase na burocracia, versus a ênfase posta em um ambiente de trabalho livre, informal e pouco estruturado;
- **responsabilidade** (*empowerment*): é o sentimento dos membros da organização sobre sua autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao seu trabalho. É a medida em que a supervisão que recebem é do tipo geral e não limitada, quer dizer, o sentimento de ser seu próprio chefe e não ter uma dupla verificação do seu trabalho;
- **recompensa:** corresponde à percepção dos membros sobre a adequação da recompensa recebida pelo trabalho bem feito. É a medida em que a organização utiliza mais o prêmio que o castigo;
- **desafio:** corresponde ao sentimento que os membros da organização têm acerca dos desafios que o trabalho impõe. É a medida em que a organização promove a aceitação de riscos calculados, a fim de lograr os objetivos propostos;
- **relações:** é a percepção por parte dos membros da empresa sobre a existência de um ambiente de trabalho agradável e de boas relações sociais, tanto entre pares como entre chefes e subordinados;
- **cooperação:** é o sentimento dos membros da empresa sobre a existência de um espírito de ajuda por parte da gerência e de outros indivíduos do grupo. A ênfase é posta no apoio mútuo, tanto de níveis superiores como inferiores;

- **padrões:** é a percepção dos membros acerca da ênfase que a organização põe sobre os padrões de desempenho ou rendimento;
- **conflitos:** é o sentimento dos membros da organização, tanto pares quanto superiores, sobre como são aceitas as opiniões discrepantes. Está relacionado com o grau em que se teme enfrentar e solucionar os problemas, tão logo surjam; e
- **identidade:** é o sentimento de pertencer à organização e ser um elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho. Em geral, está associado à sensação de compartilhar os objetivos pessoais com os da organização.

O mais relevante, destaca o autor (1997), é que esse enfoque permite obter, a partir da aplicação de um questionário, uma visão rápida e bastante fiel das percepções e sentimentos associados a determinadas estruturas e condições da organização.

Você deve ter se dado conta de que as variáveis apresentadas pelos diversos modelos apresentam nuances diferenciadas, mas trazem atributos mais ou menos comuns que auxiliam no diagnóstico do clima organizacional. Caberá ao pesquisador, consultor ou gestor de pessoas estudar e analisar as diversas propostas e eleger a mais adequada para estruturar sua pesquisa de clima.

Conforme afirma Coda (1997), uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito.

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

EXPLORANDO



Sugiro a você a leitura deste interessante artigo, intitulado “Ambiente em transformação”, disponível em <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/224/artigo222719-1.asp>>, a propósito de um caso de mudanças no clima organizacional para se adaptar ao Prêmio Nacional de Qualidade.

Agora que você já estudou as variáveis organizacionais, explicarei a seguir os tipos de clima existentes. Afinal, a pesquisa é feita a fim de se diagnosticar a situação da organização, não é mesmo?

6.2.4 Tipos de clima

A pesquisa de clima organizacional deve ser vista como uma estratégia a fim de identificar oportunidades de constantes melhorias na qualidade do ambiente de trabalho. É de suma importância que os funcionários entendam e percebam que a pesquisa, bem como seu engajamento nela, será benéfico tanto para a empresa como para os próprios funcionários, tendo em vista que poderá indicar as necessidades mais urgentes para influenciar na melhoria do ambiente de trabalho.

Convém destacar a você que existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais, portanto a classificação de somente alguns deles se deve a um fator meramente didático e sistemático.

Xavier (2006) menciona que o clima organizacional envolve a percepção que cada pessoa possui em um dado ambiente. Esse clima é decorrente das atitudes que predominam no grupo, que dependem das relações e comunicações. Dependendo do ambiente, o autor afirma que o clima pode ser agradável e produtivo ou desagradável e improdutivo.

Chiavenato (1994) menciona que o clima organizacional que pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante.

O autor (1994, p. 53) explica 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”.

Você já deve estar ciente de que o clima não é estático e sem mudanças. Mas o clima organizacional é único em cada organização, muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões.

Veamos outra classificação dos tipos de clima. Edela (*apud* LIMA; ALBANO, 2002) classificou as seguintes tipologias:

- clima desumano: onde é dada excessiva importância à tecnologia;
- clima tenso: onde há forte pressão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões; e
- clima de tranquilidade e confiança: onde existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho.

Cabe agora verificar a posição de Luz (2003), que ressalta: administrar o clima deve ser uma ação estratégica para todas as organizações, especialmente para aquelas que se dizem comprometidas com a gestão pela qualidade. Trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios para ambas as partes.

O clima pode ser bom ou ruim (prejudicado), sustenta o autor (2003). Ele é bom quando há ações e atitudes positivas ao ambiente de trabalho, sendo que há o engajamento e comprometimento dos funcionários, exercem suas funções e interagem de maneira alegre, dedicados e motivados, demonstrando satisfação. Ocorre um clima bom quando o ambiente é alegre, quando há confiança, participação, entusiasmo, dedicação, satisfação, motivação etc.

O clima ruim ou prejudicado ocorre quando o ambiente organizacional é afetado de uma forma negativa, afetando o ânimo da maior parte dos funcionários, provocando discórdias, tensões, rivalidade, desunião, desinteresses pelas atividades desenvolvidas etc. A manifestação desses sintomas caracteriza um ambiente desfavorável para as organizações, afirma Luz (1996).

SAIBA QUE



Quando constatamos o baixo *turnover*, os funcionários sentem prazer em fazer parte da empresa. Em contrapartida, o *turnover* costuma ser alto, quando o clima é ruim, sendo que alguns funcionários inclusive omitem a sua passagem profissional pela empresa em questão, além de demonstrar sentimentos de vergonha pelo fato de ter trabalhado nesta determinada empresa (LUZ, 2003).

Luz (1996) relata ainda que alguns conceitos são utilizados para denominar o clima. Por exemplo: clima sadio, clima de harmonia, clima realizador, clima construtivo, clima tenso, clima de desinteresse etc. O mais importante a destacar aqui é que tais expressões podem ser utilizadas para transmitir a ideia que temos a respeito do tipo de clima da organização.

Saiba ainda que o ranking das “Melhores Empresas para se Trabalhar” e as vencedoras do “Prêmio Nacional da Qualidade” (organizado pela Fundação Nacional da Qualidade) possuem um ponto em comum: gestão de pessoas como diferencial competitivo. O clima interno das organizações é fator crítico de sucesso. Desse modo, conhecer a percepção coletiva, no trabalho, viabilizando ações que ampliem os aspectos positivos e solucionem os pontos críticos, resulta em melhoria do ambiente e dos resultados da empresa.

Lima e Albano (2002, p. 39) apresentam um posicionamento que vale a pena conferir:

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

Portanto, sugerem que refletir sobre clima e cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. Nesse viés, é inviável adotar um

modelo de gestão, medidas em relação às políticas de recursos humanos ou promover qualquer mudança organizacional se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada (LIMA; ALBANO, 2002).

Por tudo isso, e considerando a importância do clima organizacional para o êxito da empresa, destaca-se a necessidade de haver muita seriedade, coerência, prudência e bom senso ao se elaborar um diagnóstico preciso do clima da organização. Existe uma metodologia adequada para isso, sobre a qual estudaremos no próximo capítulo. Esse conjunto de requisitos levará à precisão do diagnóstico, evitando erros e descrédito por parte do grupo de trabalhadores.

Perceba que tudo isso deve ser feito em prol de um clima organizacional favorável, que possibilita a satisfação das necessidades dos indivíduos, afetando positivamente suas atitudes e despertando sua criatividade, seu desejo de inovar e a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho.

6.3 Aplicando a teoria na prática

Agora, vamos a um estudo de caso?

Uma empresa do setor de vestuário, denominada Eco, possui atualmente 60 funcionários. Com apenas um ano de existência, a empresa vem crescendo em um ritmo acelerado. A proprietária Maria Inês Fonseca percebeu, nos últimos meses, alguns problemas, como alto índice de rotatividade dos funcionários, muitos boatos, fofocas e intrigas no grupo. Ela não sabe exatamente o que fazer. Um amigo sugeriu a ela que contratasse você para elaborar uma pesquisa de clima organizacional na empresa. Então, em uma conversa franca, ela confessa que necessita de sua ajuda. Mas antes de contratá-lo, ela precisa saber o que é possível fazer para melhor administrar o clima da empresa, que anda muito prejudicado. E quer saber se um setor de RH poderia ser útil para a empresa.

Eis a situação em que você se encontra. Imagino que tenha conseguido articular sua resposta, a partir de tudo o que estudamos até aqui.

Você deve ter respondido que a gestão do clima está associada à preocupação da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados. Afinal, você estudou que é nas empresas onde os trabalhadores permanecem a maior parte do tempo em que estão acordados. Por isso, é importante proporcionar a eles um ambiente onde as pessoas sintam-se à vontade, estejam satisfeitas com as suas relações pessoais e com os diferentes aspectos da empresa que influenciam a sua qualidade de vida no trabalho, como por exemplo, com o salário, com o próprio trabalho que realizam, com os recursos que dispõem para a realização de suas tarefas, com os seus superiores hierárquicos, entre tantos outros.

Talvez você tenha arriscado dizer que o RH pode e deve criar condições para que o ambiente de trabalho, além de harmonioso, seja também democrático e humano. A fim de criar essa atmosfera, o primeiro passo, no caso em pauta, talvez seja elaborar um diagnóstico preciso para identificar quais os fatores que estão prejudicando o clima organizacional. A partir daí, será possível elaborar um plano de ação para melhorar as variáveis que apresentarem índices de insatisfação na percepção dos funcionários.

6.4 Para saber mais



Título: Entre e interaja

Autor: SIMONS, U.

Revista: Melhor – Gestão de Pessoas

Ano: 2011

Neste artigo, que você pode acessar em <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/285/entre-e-interaja-226570-1.asp>>, é possível perceber que a integração e a comunicação nas empresas ganham um forte aliado com as mudanças de layout no ambiente de trabalho, afetando o clima organizacional.



Título: A estratégia ganha ganha ganha

Autor: BARBOSA, F.

Revista: HSM Management

Ano: 2011

Na edição 55 da HSM Management, você pode ler uma entrevista com Fabio Barbosa, presidente do Banco Real, que conta como funciona na prática o foco no foco do cliente e a filosofia dos três Ps, que privilegia as pessoas, o planeta e o lucro (“profit”, em inglês). Tudo isso gerando um bom clima organizacional.

6.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- a pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta para os gestores
- as manifestações de clima organizacional são: *turnover*; absenteísmo; pichações nos banheiros; programas de sugestões; avaliação de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de material; queixas no serviço médico;
- existem algumas estratégias de monitoramento ou de avaliação do clima: pesquisa de clima; entrevistas de desligamento; *ombudsman*; café da manhã com o presidente; atendimentos do serviço social; canal direto com o presidente/ RH;
- há diversos fatores que afetam o clima nas organizações, alguns de forma positiva, e outros negativamente;
- as estratégias que as empresas vêm adotando visando aumentar o seu nível de sobrevivência ou competitividade, em muitos casos, têm contribuído para aumentar as demissões de pessoal e gerar insatisfação nos empregados;
- uma variável organizacional é um aspecto da organização que é avaliado nas pesquisas de clima;
- para mensurar o clima organizacional, utiliza-se um questionário padronizado onde as perguntas correspondem às variáveis consideradas mais relevantes;
- os autores possuem diferentes percepções em relação às variáveis empregadas em uma pesquisa de clima organizacional;
- uma investigação adequada sobre o clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito de clima organizacional;

- Chiavenato (1994) menciona que o clima organizacional que pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante; e
- para Luz (2003), o clima pode ser bom ou ruim (prejudicado); ele é bom quando há ações e atitudes positivas ao ambiente de trabalho, sendo que há o engajamento e comprometimento dos funcionários, enquanto o clima ruim ou prejudicado ocorre quando o ambiente organizacional é afetado de uma forma negativa, afetando o ânimo da maior parte dos funcionários, provocando discórdias, tensões, rivalidade, desunião, desinteresses pelas atividades desenvolvidas etc.

6.6 Testando os seus conhecimentos

1) O que é uma variável organizacional?

- a) é uma técnica de pesquisa de clima.
- b) é uma estratégia de avaliação do clima.
- c) é a variação dos resultados das pesquisas de clima.
- d) é uma estratégia que serve para acompanhar o clima das organizações.
- e) é um aspecto das organizações tradicionalmente avaliado nas pesquisas de clima.

2) Existe relação entre o índice de rotatividade (*turnover*) e o clima organizacional? Explique.

3) Cite três manifestações que podem indicar que determinada empresa possui um clima organizacional ruim.

Onde encontrar

ASSIS, M. T. **Métricas em RH**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, A. P. Clima organizacional: ponto focal da satisfação dos funcionários. **QSP**, 1997. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/biblioteca/clima_organizacional.shtml>. Acesso em: 2 out. 2011.

LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI, URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em: 2 out. 2011.

LOBO, F. **Clima organizacional no setor público e privado no norte de Portugal**. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional: conceitos e estudo de caso**. Florianópolis: Feijó & Sartor, 2003.

CAPÍTULO 7

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1 Contextualizando

Você já está ciente de que o clima de uma organização pode exercer um efeito positivo ou dramático sobre os indivíduos que ali atuam.

Ao longo do capítulo anterior, você teve a possibilidade de verificar como ele se manifesta e os fatores que o afetam; contemplamos ainda as variáveis organizacionais referentes ao clima. E estas variáveis nos são muito úteis no momento de estruturar uma pesquisa a fim de mensurar o clima de determinada empresa. Mas como organizar adequadamente uma pesquisa como esta? Como estruturar o questionário? Que recomendações os gestores devem considerar ao optar por um diagnóstico desse tipo? A quem compete avaliar o clima? Estas e outras questões iremos abordar ao longo do presente capítulo.

Ao abordar as peculiaridades de uma pesquisa de clima organizacional, esperamos que, após estudar este capítulo, você esteja apto a:

- identificar os passos a serem seguidos em uma pesquisa deste gênero;
- reconhecer as principais recomendações aos gestores que desejam aplicar uma pesquisa de clima;
- identificar a quem cabe avaliar o clima de uma organização;
- estruturar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional.

Então, vamos em frente! Bons estudos!

7.2 Conhecendo a teoria

7.2.1 Diagnóstico do clima organizacional

É consenso que toda organização objetiva obter bons resultados e manter-se competitiva no mercado globalizado. E para que este objetivo seja alcançado, os funcionários precisam estar comprometidos com a empresa e devem se sentir parte integrante do negócio.

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desempenho. Mas como obter esse envolvimento e comprometimento?

Isso nem sempre é tarefa fácil. Como garantir esta vantagem competitiva, que são funcionários engajados com a cultura da empresa e dispostos a se unir em prol dos objetivos da organização?

Para atingir esta vantagem competitiva, é necessário que o clima organizacional esteja sempre sendo acompanhado e avaliado por meio de pesquisa e diagnóstico de clima organizacional, uma ferramenta importante para as organizações que apostam em um sistema de gestão participativa.

Altmann (2000) expõe que as empresas que implementam programas de monitoração do clima organizacional estão adotando uma importante ferramenta gerencial que, adequadamente administrada, pode oferecer os seguintes benefícios:

- maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho (que pode se refletir em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho);
- a pesquisa de clima, realizada em datas predeterminadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;

- oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes.

Então, faz-se necessário aos gestores estarem atentos aos benefícios que este monitoramento pode proporcionar.

Já sabemos que as pessoas quando atuam na organização contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo-se aí resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. Mas devemos perceber também as formas pelas quais os gestores podem optar para propiciar as melhorias nesse ambiente corporativo.

Você também já notou que “o melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza” (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 5).

Sirota, Mischkind e Meltzeri (*apud* ARAUJO; GARCIA, 2009) entendem que existem três fatores que as pessoas desejam na organização e que podem contribuir para um clima positivo:

- **equidade:** no sentido de perceber que os superiores são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação a conflitos interpessoais;
- **realização:** fator altamente relevante, que inclui crescimento na carreira, salários com reajustes, mas também no fato de se estar bem na organização, ser considerado, respeitado; e
- **companheirismo:** as pessoas buscam uma relação amistosa no ambiente de trabalho, e isso pode gerar resultados bastante positivos.

Figura 1 – Fatores que contribuem para um clima organizacional favorável



Fonte: Dias (2011)

A partir desse entendimento, posso afirmar que o ambiente interno deve ser de extrema cooperação, confiança e estímulo, caso se deseje um clima organizacional positivo. É importante que as pessoas entendam as atividades da organização como fundamentais para a sobrevivência não apenas da organização, mas também da empregabilidade. Conforme afirma Araujo e Garcia (2009), esse grau de comprometimento só será alcançado se houver plena confiança, parceria, congruência e entendimento entre os objetivos da organização e os de seu corpo funcional.

O diagnóstico do clima organizacional consiste em uma estratégia para se identificar oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho.

E nessa direção, Gil (2006) explica que as pesquisas sobre clima organizacional devem ter os seguintes objetivos:

- identificar e mensurar as atitudes dos empregados em relação aos programas, políticas e possibilidades práticas da empresa, desse modo, a empresa poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promovendo mudanças quando possível;

- desenvolver a compreensão das gerências a respeito dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados;
- auxiliar estudos acerca da eficiência organizacional, pois os dados obtidos poderão ser usados para melhorar a compreensão a respeito dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado; e
- demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para estruturar o diagnóstico de clima organizacional, é de suma importância que todas as etapas da pesquisa estejam bem estruturadas e esteja de acordo com a realidade da organização. Então, vamos conhecê-las!

Etapas da pesquisa de clima organizacional

Vejam os cada etapa, na perspectiva de Luz (2003):

- 1ª: Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
- 2ª: Planejamento da pesquisa;
- 3ª: Definição das variáveis a serem pesquisadas;
- 4ª: Montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
- 5ª: Parametrização para tabulação das opções de respostas;
- 6ª: Divulgação da pesquisa;
- 7ª: Aplicação e coleta da pesquisa;
- 8ª: Tabulação da pesquisa;
- 9ª: Emissão de relatórios;
- 10ª: Divulgação dos resultados da pesquisa; e
- 11ª: Definição de planos de ação.

Vamos entender melhor estas etapas e saber o que elas contemplam, ainda na abordagem de Luz (2003). Desse modo, você será capaz de estruturar uma pesquisa deste tipo.

1ª etapa: Obtenção da aprovação e do apoio da direção

Observe as seguintes características dessa etapa:

- esse é o momento essencial para decidir pela realização ou não de uma pesquisa;
- devemos buscar a aprovação, o apoio e o comprometimento da direção. Caso contrário, não devemos iniciar a pesquisa, pois a área de RH só perderia a sua credibilidade;
- o apoio e o comprometimento caracterizam-se pelo compromisso assumido pela direção com as mudanças a serem implementadas; e
- sugere-se que esse compromisso seja manifestado, por exemplo, através de uma circular, um e-mail do principal executivo, a respeito do projeto.

2ª etapa: Planejamento da pesquisa

Nessa etapa são tomadas as seguintes decisões:

- definição do objetivo da pesquisa;
- definição do público-alvo (se a pesquisa será aplicada a todos os funcionários ou a uma parcela deles);
- quem vai conduzir a pesquisa (a equipe de RH ou uma consultoria);
- quem vai coletar as pesquisas ou a forma de coleta;
- definição da técnica a ser usada;
- periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa (dar preferência em momentos de neutralidade);
- preparação das chefias (a fim de estarem aptos a lidar com as eventuais críticas a que serão expostos);
- abrangência da pesquisa (amostragem ou todos os funcionários);
- distribuição de funcionários em outros departamentos da mesma diretoria: quando o número deles for inferior a três (para que a pesquisa tenha credibilidade, é recomendável que as pessoas que estejam respondendo não sejam identificadas, pois isso poderia mascarar as respostas apresentadas); e
- equipe para análise/solução dos fatores críticos.

3ª etapa: Definição das variáveis a serem pesquisadas

Nesta etapa, entre os assuntos pesquisados, serão escolhidas as variáveis organizacionais que serão pesquisadas, uma vez que as empresas tradicionalmente pesquisam um conjunto comum de variáveis.

É recomendável que, de uma pesquisa para outra, a empresa mantenha um bloco mínimo de perguntas, a fim de facilitar a comparação dos resultados das pesquisas.

As variáveis frequentemente pesquisadas foram abordadas no capítulo seis. Se for necessário, retome a leitura.

4ª etapa: Montagem do instrumento de pesquisa

Aqui é a etapa onde a empresa vai construir e validar o instrumento de coleta de dados. E nesse sentido, precisa definir:

- a escolha das perguntas para cada variável;
- a escolha das opções de resposta para cada pergunta;
- a decisão de fazer um ou mais cadernos de perguntas. Considerar: diferenças acentuadas nos públicos-alvo; diferenças de benefícios etc.;
- a montagem do instrumento de pesquisa: caderno de perguntas e respostas, caderno de perguntas e folha de respostas; e
- a validação do instrumento de pesquisa (pré-teste).

Veja as opções de respostas frequentemente usadas nas pesquisas de clima:

- sempre; quase sempre; raramente; nunca;
- muito satisfeito; satisfeito; insatisfeito; muito insatisfeito; e
- concordo totalmente; concordo; discordo; discordo totalmente.

As opções do tipo “sim” e “não” radicalizam as respostas, além de não permitir que se gradue a intensidade delas. Assim, recomenda-se o uso de respostas em forma de escala. (LUZ, 2003)

Vejamos um exemplo proposto pelo autor:

Como você avalia a capacidade técnica de seu chefe?

Ótima () Boa () Regular () Ruim ()

Este conjunto de respostas estaria adequado, pois o autor recomenda o uso de opções pares, a fim de evitar o que chama de “vício da tendência central”. Isso significa que haveria uma tendência, no caso de haver opções em número ímpar, de o respondente optar pela coluna do meio, sem manifestar uma tendência positiva ou negativa.

A propósito da validação do instrumento de pesquisa, Luz (2003) sugere que uma vez estruturado, ele seja aplicado junto a um grupo piloto de funcionários, com vistas a validar a pesquisa em relação à forma, conteúdo, interpretação de perguntas que possam suscitar dúvidas. Depois de aplicado o pré-teste, faz-se os ajustes necessários para a aplicação efetiva da pesquisa.

5ª etapa: Parametrização para tabulação das opções de respostas

- Consiste em definir parâmetros para facilitar a tabulação eletrônica das diferentes opções de respostas, em conformidade com os critérios previamente formulados.
- Consiste em definir no questionário da pesquisa de clima, que opções de respostas serão consideradas “satisfatórias” e as que serão consideradas “insatisfatórias”.
- Cada opção de resposta deve ser interpretada, no momento da tabulação, como manifestação de satisfação ou insatisfação do respondente.

Vejamos o exemplo mencionado por Luz (2003):

O ambiente de trabalho no seu setor é bom?

sempre () quase sempre () raramente () nunca () não tenho opinião ()

Quadro 1 – Parâmetros

OPÇÃO DE RESPOSTA	PARÂMETRO
Sempre	Satisfeito
Quase sempre	Satisfeito
Raramente	Insatisfeito
Nunca	Insatisfeito
Não tenho opinião	Tabula-se só o percentual

Fonte: adaptado de Luz (2003)

Ou seja, para a pergunta mencionada, os respondentes da pesquisa que optarem pelas opções “sempre” e “quase sempre” serão considerados satisfeitos. Os que optarem pelas opções “raramente” e “nunca” serão considerados insatisfeitos.

De outra forma, as respostas assinaladas como “sempre” e “quase sempre” serão classificadas como favoráveis, já as assinaladas como “raramente” ou “nunca” serão consideradas não favoráveis.

Situações consideradas excepcionais em relação à parametrização:

1ª Situação: A opção “não tenho opinião” não se parametriza.

Não parametrizamos essa opção já que o respondente não emitiu opinião sobre o que está sendo perguntado.

2ª Situação: As questões que solicitam ao respondente que enumere as opções de resposta não são parametrizadas já que a tabulação desse tipo de questão se faz através de ranking.

6ª etapa: Divulgação da pesquisa (antes da aplicação)

O sucesso dessa etapa depende do apoio que os gestores da empresa manifestará quanto ao projeto. Portanto, é condição imprescindível este apoio para o êxito da pesquisa. Luz (2003) ainda salienta, a propósito desta etapa:

- consiste em empreender todo um esforço de endomarketing, a fim de divulgar a pesquisa e sensibilizar os funcionários;

- é responsável pelo índice de adesão dos funcionários à pesquisa.
- cria um clima em torno da pesquisa, afinal trata-se de um importante projeto desenvolvido pela empresa;
- deve utilizar todos os meios de comunicação disponíveis na empresa: circular - jornal interno - intranet - quadros de aviso;
- divulga os objetivos da pesquisa; quando e como ela será aplicada; quem irá conduzi-la; como será coletada; e
- demonstra o comprometimento da alta administração: circular do presidente ou de algum diretor avalizando a iniciativa.

7ª etapa: Aplicação e coleta da pesquisa

A pesquisa deve ser respondida, de preferência, no próprio local de trabalho. Mas pode ser respondida também em casa, se houver necessidade.

Quando a pesquisa é em papel, não é eletrônica, e é respondida em casa, corre-se o risco de sofrer influência de terceiros. Corre-se também o risco de o funcionário perder a pesquisa ou não devolvê-la em tempo hábil.

Observe ainda que a coleta não deve ser feita pelos superiores imediatos dos respondentes. Isso pode gerar “maquiagens” nas respostas.

A coleta deve ser feita através de urnas. Assim, o próprio funcionário, após preencher o questionário, deposita a folha de resposta em uma das urnas disponíveis, mantendo-se a confidencialidade das respostas.

8ª etapa: Tabulação da pesquisa

Vejamos, ainda na perspectiva de Gil (2006), os tipos de tabulação, que podem ser:

- por pergunta;
- por variável;
- resultado global: índice de satisfação geral – ISG;
- conjunto de variáveis;
- por região;
- por diretoria;
- por departamento;
- por unidade (fábrica ou loja);

- por nível hierárquico;
- por regime de trabalho (estagiário- terceirizado-temporário);
- por tempo de serviço;
- por sexo e faixa etária;
- por série histórica do ISG; e
- das sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar.

A tabulação de uma pesquisa de clima requer o cumprimento de uma sequência de passos:

1º: tabulam-se as perguntas;

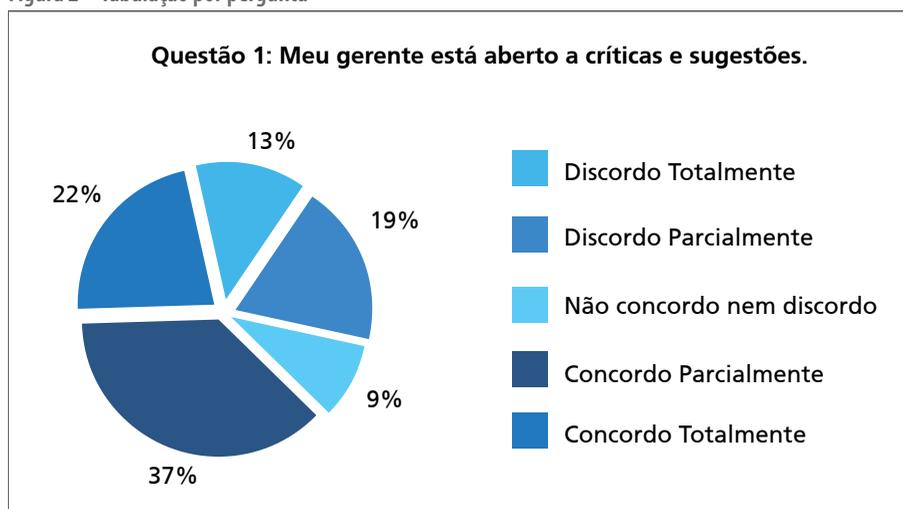
2º: tabulam-se as variáveis organizacionais; e

3º: tabula-se o resultado geral.

Vejamos o que significa a tabulação feita a partir de cada pergunta. Afinal, a empresa necessita saber o grau de satisfação e insatisfação em relação a cada pergunta.

Vamos a um exemplo? O gráfico a seguir ilustra a tabulação por pergunta.

Figura 2 – Tabulação por pergunta



Fonte: Dias (2011)

A partir dos dados apresentados no gráfico, pode-se afirmar que, apesar de os dados mostrarem que a maioria dos respondentes (59%) concorda

parcialmente ou totalmente que seu gerente está aberto a críticas e sugestões, chama a atenção o feito de 32% dos respondentes discorrer ao contrário, demonstrando insatisfação.

Tabulação da pergunta:

59% estão satisfeitos e 32% estão insatisfeitos

Já na **tabulação por variável**, deve-se agrupar as questões relativas a cada variável. Vejamos, em um exemplo hipotético, as questões relativas à variável Remuneração/salário:

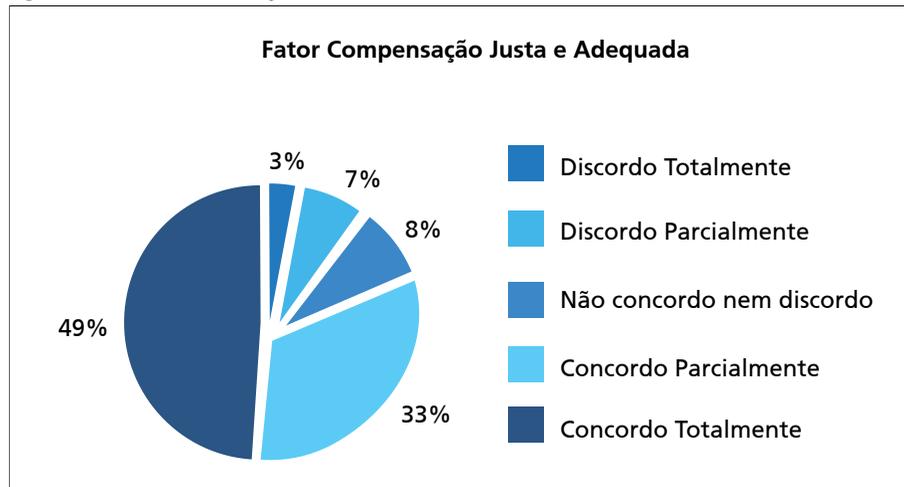
- 1) Considerando meu cargo, em relação a salário e benefício, comparado a outras empresas do mercado, está adequado.
- 2) Esta empresa oferece uma política de premiação adequada.
- 3) Comparando minha função com as atividades que realizo, minha remuneração é adequada.
- 4) Comparando o meu tempo e desempenho na empresa, o meu salário em relação a colegas de cargos semelhantes está adequado à realidade da empresa.

Tabela 1 – Variável Remuneração/salário

	REMUNERAÇÃO/SALÁRIO					SUBTOTAL %		MÉDIA
	DISCORDÂNCIA		SEM OPINIÃO		CONCORDÂNCIA		Disc.	
Afirmativas	1	2	3	4	5	Disc.	Conc.	
1	0	0	0	10	8	0%	100%	4,44
2	0	1	2	10	8	6%	84%	4,22
3	1	2	1	3	11	17%	78%	4,17
4	1	2	3	4	8	17%	67%	3,89
Resumo em %	3%	7%	8%	33%	49%			Geral
Total em %	10%		8%	82%				4,18

Fonte: Dias (2011)

Figura 3 – Variável Remuneração/salário



Fonte: Dias (2011)

Conforme apresentado na figura, podemos perceber que 82% dos funcionários da empresa em estudo estão satisfeitos no que diz respeito à variável Remuneração/salário.

Note que a tabulação por variável aponta o grau de satisfação dos funcionários com relação a uma determinada variável. Luz (2003) explica ainda que corresponde à média aritmética dos percentuais de satisfação, obtidos na tabulação das diferentes respostas relacionadas a cada variável.

Sobre a **tabulação por área geográfica**, Luz (2003) explica que isso ocorre quando a empresa está instalada em diferentes regiões. Ao tabular dessa forma, é possível que a empresa detecte a eventual existência de focos de problemas em determinadas regiões onde atua.

A propósito da **tabulação geral**, explica-se que esta tabulação representa o resultado geral da pesquisa, também chamado de **Índice de Satisfação Geral**. Tal índice é obtido a partir da média aritmética dos percentuais de satisfação dos funcionários, considerando todas as variáveis pesquisadas (LUZ, 2003).

Vamos a um exemplo?

Tabela 2 – Tabulação geral

VARIÁVEL	% DE SATISFAÇÃO
Salário	58
Benefícios	74
Segurança no trabalho	68
Desenvolvimento dos RHs	66
Progresso profissional	48
Integração entre os departamentos	92
Comunicação	64
Trabalho em equipe	81
Valorização/Reconhecimento	20
Liderança/Gestão	37
Imagem da empresa	74
Clareza de objetivos	52
O trabalho em si	82
Condições de trabalho	92
ISG (resultado geral)	65

Fonte: adaptado de Luz (2003)

Luz (2003) ainda sugere que se inclua na pesquisa a seguinte questão: De modo geral, você está satisfeito e trabalhar na empresa? Essa pergunta permite, de certa forma, validar a abrangência do instrumento utilizado. “A tabulação dessa pergunta deve corresponder ao resultado geral da pesquisa (ISG), caso contrário, é possível que determinados assuntos não tenham sido pesquisados”, menciona Luz (2003, p. 70).

Já a **série histórica** é a apresentação dos resultados cumulativos de uma determinada informação, obtidos em pesquisas anteriores. Serve para indicar tendências no comportamento de uma variável qualquer.

PRATICANDO



A pesquisa de clima é realizada anualmente na empresa BH Tecnologia. Em relação à satisfação dos funcionários sobre Segurança no trabalho, a série histórica apresenta os seguintes dados: 2005: 83%; 2006: 80%; 2007: 78%; 2008: 74%; 2009: 45%. Solicito a você que responda: o que é possível avaliar a partir desses resultados?

Provavelmente, você deve ter respondido que algo aconteceu na gestão da empresa, com consequências negativas em relação à segurança dos funcionários na organização. Esse decréscimo em relação à satisfação é resultado de algum temor do grupo funcional em ser demitido da empresa. Seria preciso investigar mais a fundo para saber o que aconteceu, e seria propício que o plano de ação contemplasse ações no sentido de reverter este quadro de insegurança.

9ª etapa: Emissão de relatórios

Essa etapa, conforme Luz (2003), compreende a emissão de diversos relatórios, que devem ser detalhados e devem apresentar os resultados a partir das várias tabulações, possibilitando análises (comentários) sob várias perspectivas.

Sugere-se que os relatórios apresentem gráficos para representar os dados tabulados da pesquisa, bem como os comentários relativos a cada gráfico.

Para gerar os gráficos, você deve usar o Excel. E eles são importantes, pois facilitam a visualização dos resultados.

O objetivo dos comentários consiste em analisar os resultados da tabulação, ressaltando-se os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho.

10ª etapa: Divulgação dos resultados da pesquisa

Depois de aplicada a pesquisa, é preciso divulgar os resultados. A divulgação dos resultados gera credibilidade para a realização de futuras pesquisas.

Portanto, destaca Luz (2003), é importante:

- preparar um relatório geral da pesquisa para entregar à diretoria da empresa;
- antes de divulgar os resultados, é recomendável consultar a direção da empresa sobre o que, eventualmente, não deve ser divulgado (cuidado que pode evitar desgastes);
- divulgar total ou parcialmente os resultados da pesquisa para todos os funcionários, explorando todos os canais de comunicação;
- usar todos os canais de comunicação disponíveis na empresa, como mural, site (internet ou intranet), jornal interno, reuniões, dentre outros; e
- que junto com os resultados da pesquisa seja divulgada alguma decisão da direção da empresa para melhorar algum ponto crítico detectado pela pesquisa.

11ª etapa: Definição de planos de ação

Trata-se de uma etapa extremamente importante. Luz (2003) expõe que a pesquisa de clima não é um fim, mas sim um meio para que a organização identifique oportunidades de melhorias contínuas em seu ambiente e nas condições de trabalho.

Desse modo, é fundamental estruturar um plano de ação exequível e adequado, com medidas corretivas cabíveis à situação. Se os relatórios permitem a identificação dos pontos críticos, é preciso, a partir daí, estruturar um plano de ação que contemple soluções para os problemas identificados.

A este propósito, Bispo (2006, p. 266) destaca que:

a solução de cada problema vai depender de sua gravidade; dos recursos necessários para a solução, incluindo os financeiros, materiais, humanos e o fator tempo; do relacionamento do problema encontrado com outros problemas detectados e a sua solução conjunta; do esforço conjunto e da confiança mútua entre a empresa e seus funcionários para a solução destes problemas; e da capacidade dos administradores em encontrar boas soluções para os mesmos.

7.2.2 Instrumentos de avaliação

As técnicas de pesquisa são formas de coletar dados em uma pesquisa. Nas pesquisas de clima, as formas mais comumente utilizadas são:

- questionário;
- entrevista; e
- painel de debates.

Das três técnicas, a mais usual é, sem dúvida, o questionário. Vamos ver agora as principais características de cada uma delas.

Sobre o **questionário**, Luz (2003) destaca que:

- é a técnica mais utilizada;
- é a que possui a melhor aceitação por parte dos empregados. Isso se explica pelo fato de ser a única técnica que preserva o anonimato do respondente;
- é a técnica mais rápida e mais barata de todas;
- permite sua aplicação em empresas geograficamente dispersas;
- permite o uso de questões abertas e fechadas;
- permite o uso de perguntas cruzadas: são perguntas iguais formuladas de forma diferentes;
- permite que seja respondido em casa;
- exige clareza no vocabulário usado (principal desvantagem da técnica, pois sempre existe a possibilidade do questionário não ser compreendido pelo respondente);
- pode ser feito na forma *on-line* ou em papel; e
- não pode ser muito extenso sob pena de se tornar enfadonho e cansativo, o que pode levar o respondente ao ato de responder sem ler o que está sendo perguntado.

Figura 4 – A pesquisa pode ser censitária ou amostral



Fonte: kovaleff <<http://www.shutterstock.com>>

Sobre a **entrevista**, o autor (2003) expõe que:

- é a técnica mais demorada;
- é a técnica mais dispendiosa;
- requer pessoas tecnicamente habilitadas;
- sua principal vantagem é que ela permite ao respondente esclarecer suas dúvidas;
- sua principal desvantagem é identificar os respondentes;
- obtém respostas verbais e não verbais; e
- quando o número de respondentes é elevado, requer muitos entrevistadores, o que acaba comprometendo a uniformidade/neutralidade dos entrevistadores.

A propósito do **painel de debate**, Luz (2003) informa:

- trata-se de um tipo especial de entrevista. Feita com um entrevistador e grupos de cinco a oito pessoas por sessão (esse número é apenas uma sugestão);

- é mais econômica que a entrevista individual;
- é mais rápida que a entrevista individual;
- esclarece as eventuais dúvidas dos respondentes;
- exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzir essas entrevistas em grupo;
- exige um espaço físico adequado para se fazerem as entrevistas com os grupos de funcionários; e
- a desvantagem é que quebra o anonimato dos participantes.

7.2.3 Recomendações para a aplicação da pesquisa

Castro *et al.* (2002) observam que antes de gerenciar o clima, é preciso compreender o que se passa no interior das empresas, através dos seguintes passos:

- **compreensão do que as pessoas querem:** esta compreensão abrange o reconhecimento das diferenças individuais e das necessidades dos grupos. Deve-se ouvir os funcionários, utilizando-se de conversas informais entre chefes e subordinados, reuniões de trabalho, enquetes e pesquisas de clima;
- **criação de um barômetro de sentimentos:** se o clima organizacional é, em sua maior parte, a expressão dos sentimentos das pessoas a respeito da forma como são tratadas, a mesma deve permitir que as pessoas expressem suas percepções, expectativas e reclamações. Os chefes devem estar atentos aos comportamentos dos subordinados;
- **trabalho duro para manter a coerência:** a organização deve manter coerência de seus valores, políticas e práticas com as ações administrativas, decisões e comportamentos dos gerentes. Deve medir o que pode fazer por seus funcionários e só prometer aquilo que pode atender;
- **admissão da realidade inevitável:** vivemos em um tempo de pressão e exigência globais;

- **lidar com as mudanças culturais:** a organização sempre passa por transformações e mudanças, no qual o clima refletirá o impacto destas mudanças e, mesmo que os resultados sejam bons, as pessoas podem estar insatisfeitas; e
- **prioridade nas relações entre chefes e subordinados:** apesar de muitas pessoas estarem trabalhando em um ambiente hostil, em um mercado competitivo, exigente e repleto de mudanças, é necessário, ao menos, priorizar o equilíbrio da relação entre chefes e subordinados.

Para estruturar uma pesquisa, é importante identificar quais são suas partes. Vejamos:

- instruções de preenchimento (objetivo da pesquisa, sinceridade das respostas, não identificação dos respondentes; instruções sobre preenchimento e devolução do questionário);
- identificação da unidade do respondente (se necessário, quando em empresas de médio e grande porte);
- questionário (esta parte contém as perguntas e suas respectivas opções de respostas);
- sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar (é comum haver, no fim do caderno de pesquisa, um espaço reservado à apresentação de sugestões, críticas ou comentários); e
- folha de respostas (essa parte do caderno facilita o processo de tabulação).

E você pode estar se questionando: qual o número ideal de perguntas em uma pesquisa? Bem, o número não pode ser excessivo, para não desestimular o respondente, nem ser sucinto demais (deixando de contemplar questões importantes).

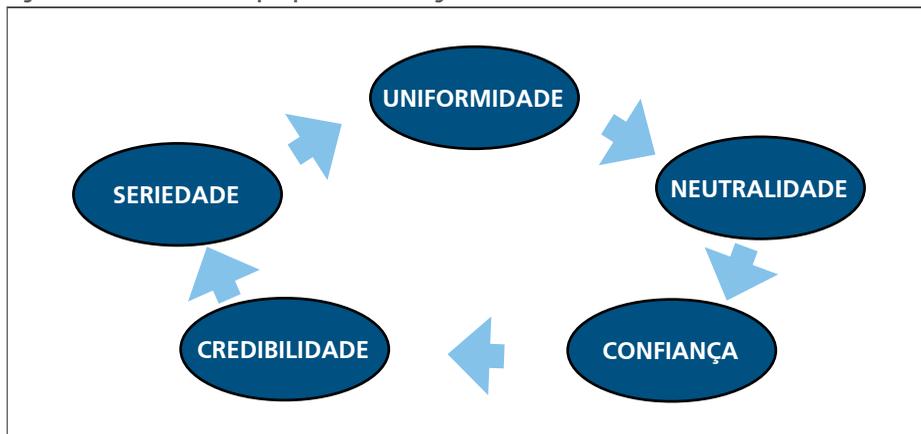
O importante, destaca Luz (2003), é que o número de questões sobre uma determinada variável possa ser suficiente para “cobrir” o assunto pesquisado.

Na prática, sustenta Luz (2003), percebe-se que utilizando entre cinquenta a oitenta perguntas conseguimos montar uma boa pesquisa. Mas isso vai depender das peculiaridades de cada empresa e do que os gestores julguem importante pesquisar.

É preciso existir o comprometimento da direção da empresa em todo o processo, e seja ela aplicada pelo departamento de Recursos Humanos ou por uma consultoria externa, é fundamental que algumas características estejam presentes. Só assim se alcançará um retrato fiel à realidade daquele momento na organização.

Vamos ver que características são essas a partir da figura apresentada a seguir.

Figura 5 – Características da pesquisa de clima organizacional



Fonte:Dias (2011)

Questões que não podem faltar em uma pesquisa de clima

Luz (2003) aponta algumas questões que não devem faltar em uma pesquisa de clima organizacional.

- De modo geral, você está satisfeito em trabalhar na empresa?

Como já se afirmou, essa pergunta, além de revelar o grau geral de satisfação dos funcionários para com a empresa, serve também para validar a abrangência do instrumento da pesquisa.

- Como você se imagina daqui a dois anos?

Caso muitos empregados respondam que gostariam de estar trabalhando em outra empresa, isso já revela uma preocupação para a empresa.

- Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa?
- Como você considera a empresa atualmente, em relação a quando você começou a trabalhar nela?
- Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
- Indique duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.
- Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.
- Você indicaria um parente ou amigo para trabalhar na empresa?
- A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?
- Você está satisfeito de trabalhar na empresa?
- Numa escala de um a dez, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?
- De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?
- De zero a dez, que nota você daria aos seguintes serviços/benefícios?

Assistência médico-hospitalar (plano de saúde).

- () Transporte
- () Seguro de vida
- () Posto bancário
- () Ticket refeição
- () Assistência odontológica
- () Previdência privada
- () Jornal de circulação interna
- () Convênios

- Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Outra recomendação mencionada por Luz (2003) refere-se à elaboração da pesquisa socioeconômica como complemento da pesquisa de clima. Isso se deve em função da importância que, em muitos casos, esses fatores têm e como influenciam seu estado de ânimo ou o grau de satisfação em dado momento.

E o autor (2003, p. 109) salienta:

[...] é essencial que as empresas conheçam a realidade extra-trabalho de seus funcionários. É necessário que saibam sob que condições vivem seus colaboradores. [...] Para conhecer essa realidade e nela intervir no que for possível, a empresa deve realizar uma pesquisa que complemente a de clima organizacional. [...] Através dela, a empresa pode conhecer onde seus funcionários moram, como moram, como vivem, com quem vivem, que problemas enfrentam, quanto tempo gastam para chegar na empresa e voltar para casa, qual é a renda familiar, que problemas enfrentam fora do trabalho.

A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa de clima organizacional, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

7.2.4 A quem compete avaliar o clima?

Você já notou que a pesquisa de clima organizacional é uma valiosa ferramenta de gestão estratégica, pois além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a organização, proporcionando o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, com vistas à consecução e à superação dos resultados preestabelecidos pelos gestores.

Mas se não temos dúvidas com relação à importância e validade da pesquisa, é fundamental entender agora a quem compete avaliar o clima, não é mesmo?

Existem duas formas de avaliação, sustenta Gil (2006) como:

- **avaliação setorial (individual/equipe):** ouvir os funcionários, individualmente, é responsabilidade de cada gestor da empresa. Ele possui a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos, motivados, tendo em vista que o desempenho de cada funcionário depende dessa capacitação e motivação para o trabalho; e
- **avaliação coletiva ou institucional:** compete à Administração de Recursos Humanos ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão consiste em assegurar que a empresa tenha um ambiente de trabalho harmonioso e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados ali.

REFLEXÃO



Por que muitos profissionais de RH optam por contratar uma empresa de consultoria para realizar as pesquisas de clima? Você já parou para pensar nisso?

Bem, autores como Bispo (2006) recomendam que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. E por quê? É que desta maneira, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por funcionários da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher os instrumentos de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa.

O próprio Luz (2003) destaca que a grande vantagem da consultoria é a sua isenção, que elimina qualquer suspeita por parte dos empregados sobre eventual manipulação. Além disso, outra vantagem refere-se ao conhecimento especializado no assunto. E há ainda mais um ponto a favor da parceria com uma consultoria externa: ela possui informações sobre o resultado de pesquisas aplicadas em outras empresas, e é possível, então, aplicar o *benchmarking*.

Lembro a você que *benchmarking* é a técnica de tomar um padrão ou ponto de referência para a comparação entre produtos, serviços e processos. Trata-se de imitar determinada técnica que se considera uma referência.

Mas voltando ao nosso assunto, é preciso destacar: várias empresas têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa de clima e obtido bons resultados.

Há muitos casos em que o próprio departamento de RH se responsabiliza pela realização de uma pesquisa deste tipo. Seguindo as recomendações que vimos aqui ao longo deste capítulo e agindo em prol da fidedignidade dos resultados, é possível realizar tal pesquisa com resultados reais. Em todo o processo, devem ser observados os detalhes para transmitir credibilidade na execução da pesquisa. Isso é fundamental!

Luz (2003) ainda sugere as seguintes responsabilidades ao departamento de RH:

- avaliar o clima organizacional: informal e formalmente;
- integrar os recursos humanos (minimizando algumas antipatias, muitas vezes gratuitas, existentes nas relações de trabalho);
- orientar, assistir e aconselhar os funcionários;
- aprimorar a realidade social dos funcionários.

Vejam os que nos afirma Bispo (2006, p. 259):

a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Então, ciente desse valioso instrumento, apresento a você o que algumas empresas estão fazendo para melhorar o clima e a qualidade de vida no trabalho. Tais exemplos foram extraídos de jornais, revistas e da edição *100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar* e apresentados no livro de Luz (2003).

Vejam alguns casos que merecem destaque mesmo que, como destaca o autor, alguns já não estejam mais em andamento. De toda forma, representam extraordinárias ações para incrementar o clima e podem servir de exemplo para outras organizações:

- academias/ aulas de ginástica, onde os funcionários podem zelar pela boa forma física, fazendo sessões de ginástica e relaxamento: DuPont; Xerox; Medley, Cargill; Banco Real;
- criação de departamento de ergonomia para estudar e modificar as condições de trabalho: DuPont;
- campanhas antifumo: IBM; Autolatina;
- convênios com Centros para Tratamento de dependência química: Johnson; Citibank; Rhodia; IBM;

- salão de beleza: Xerox;
- horários flexíveis de trabalho: Método; IBM; Union Carbide;
- o presidente da empresa se reúne com todos os empregados para rever as metas e os resultados financeiros: Siemens Metering;
- ensino supletivo para os operários: EducaPão; Pão de Açúcar;
- TV fechada para exibição de vídeos divulgando a cultura, a filosofia e as metas da empresa: Magazine Luiza; O Boticário;
- prêmios por tempo de serviço: Medley; Randon;
- liberação de horas por mês para os voluntários desenvolverem atividades sociais: Nestlé; RM Sistemas; Amanco;
- oportunidade de carreira internacional: Multibras; Nestlé; Odebrecht; Embraco; DuPont; HP.

Estes são alguns exemplos e talvez você já conheça outros, não é mesmo? De fato, para finalizar, destacamos que o ambiente corporativo vem mudando e os funcionários passam a ter cada vez mais voz e vez no atual cenário. Mais que isso, passam a ter tratamento diferenciado, já que boa parte das organizações está preocupada em buscar a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

7.3 Aplicando a teoria na prática

Agora, vamos a um estudo de caso?

Uma empresa de produtos de laticínios, localizada em Salvador, possui cento e vinte funcionários e neste ano, pela primeira vez, o presidente da empresa decidiu realizar uma pesquisa de clima organizacional, em virtude dos altos índices de rotatividade, absenteísmo e demonstrações de desmotivação, insatisfação, apatia e intrigas no ambiente de trabalho. Ele chamou uma das supervisoras e solicitou que elaborasse e aplicasse o questionário. Ela imediatamente elaborou o instrumento de coleta de dados e solicitou a cada um dos funcionários a resposta aos questionamentos. Eles sequer sabiam exatamente do que se tratava

aquilo. As respostas ao questionário tinham que ser dadas na hora e entregues à supervisora. Resultado: excelentes índices de satisfação e nada que indicasse um clima prejudicado. O presidente chamou você, consultor de RH, e perguntou: o que houve com a pesquisa? Os resultados estão corretos? Pode-se confiar neles?

E então, qual a sua resposta? Imagino que você tenha respondido algo nessa direção: apesar das boas intenções da supervisora, as etapas para se elaborar uma pesquisa de clima não foram adequadas e, portanto, podem existir desvios ou “maquiagem” nas respostas obtidas. Primeiramente, trata-se de um processo que requer uma sequência de passos a serem seguidos, desde o planejamento da pesquisa; a definição das variáveis a serem pesquisadas; montagem e validação dos cadernos de pesquisa; a parametrização para tabulação das opções de respostas; a divulgação da pesquisa; a aplicação e coleta da pesquisa; a tabulação da pesquisa; emissão de relatórios; a divulgação dos resultados da pesquisa; a definição de planos de ação. Não bastam, portanto, as boas intenções.

A rapidez e pressão também podem atrapalhar o processo de coleta de dados. Isso sem falar na inexistência do anonimato, neste caso, que pode ter contribuído para que as respostas não fossem as mais sinceras. Portanto, você deve ter sugerido que se faça uma nova pesquisa, mas agora seguindo todo o ritual necessário para se obter dados fidedignos e um diagnóstico preciso sobre o atual clima organizacional, a fim de se detectar os pontos críticos e elaborar um plano de ação para melhorar os indicadores que precisam de atenção.

7.4 Para saber mais



Título: Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicação

Autor: GOMES, F. R.

Revista: Revista de Administração de Empresas

Ano: 2002

Na edição 42 desta Revista, você pode ler o artigo interessante sobre uma pesquisa. Gomes (2002) realizou um estudo de clima organizacional com os funcionários de uma empresa de telecomunicações. Com a abertura das telecomunicações, a concorrência de operadoras nacionais e internacionais começa a surgir no Brasil no ano de 1996, foi então que a empresa de telecomunicações em estudo procurou identificar a percepção dos funcionários acerca de uma pesquisa de clima organizacional. Confira a metodologia e os resultados da pesquisa.


Título: Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho

Autor: NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A.

Revista: RAUSP

Ano: 2006

 URL: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf>

O artigo dos autores apresenta uma pesquisa em que foram entrevistados 200 gerentes de empresas de diferentes portes e naturezas, nas cidades de São Paulo e Brasília. A confiança entre as pessoas é um dos componentes essenciais do relacionamento interpessoal e da sociabilidade que permite à humanidade reconhecer-se, a si própria, como uma espécie diferenciada da criação. E é justamente sobre este tema que a pesquisa se debruça. Confira!

7.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- existem três fatores que as pessoas desejam na organização e que podem contribuir para um clima positivo: equidade; realização; companheirismo;
- as etapas da pesquisa de clima organizacional são as seguintes:
 - 1ª: Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
 - 2ª: Planejamento da pesquisa;
 - 3ª: Definição das variáveis a serem pesquisadas;
 - 4ª: Montagem e validação dos cadernos de pesquisa;
 - 5ª: Parametrização para tabulação das opções de respostas;
 - 6ª: Divulgação da pesquisa;
 - 7ª: Aplicação e coleta da pesquisa;
 - 8ª: Tabulação da pesquisa;
 - 9ª: Emissão de relatórios;
 - 10ª: Divulgação dos resultados da pesquisa;
 - 11ª: Definição de planos de ação;
- os tipos de tabulação podem ser: por pergunta; por variável; resultado global: índice de satisfação geral – ISG; conjunto de variáveis; por região; por diretoria; por departamento; por unidade (fábrica ou loja); por nível hierárquico; por regime de trabalho; por tempo de serviço; por sexo e faixa etária; por série histórica do ISG;

- as técnicas de pesquisa são formas de coletar dados em uma pesquisa, e nas pesquisas de clima, as formas mais comumente utilizadas são: questionário; entrevista; painel de debates;
- existem duas formas de avaliação: **avaliação setorial** (individual/equipe), que consiste em ouvir os funcionários, individualmente, e é responsabilidade de cada gestor da empresa; **avaliação coletiva** ou institucional, que compete à Administração de Recursos Humanos ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão consiste em assegurar que a empresa tenha um ambiente de trabalho harmonioso e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados ali; e
- a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos.

7.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) A quem compete avaliar o clima no âmbito das equipes de trabalho?
 - a) ao RH.
 - b) aos gestores.
 - c) à direção da empresa.
 - d) ao presidente da empresa.
 - e) aos supervisores.
- 2) A quem compete avaliar o clima no âmbito corporativo?
 - a) ao RH.
 - b) aos gestores.
 - c) à pesquisa 100 Melhores Empresas para se Trabalhar.
 - d) ao presidente da empresa.
 - e) aos supervisores.
- 3) Quais são as técnicas de pesquisa que permitem coletar dados em uma pesquisa de clima organizacional?
- 4) Quais são as etapas de realização de uma pesquisa de clima organizacional?

Onde encontrar

ALTMANN, R. *Forecasting your organizational climate*. **Journal of Property Management**, Chicago, v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CASTRO, A. P. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional: conceitos e estudo de caso**. Florianópolis: Feijó & Sartor, 2003.

CAPÍTULO 8

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

8.1 Contextualizando

Vamos começar este capítulo citando um provérbio chinês, que diz o seguinte: “quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento”. De fato, as atitudes das pessoas em relação aos acontecimentos são diversas, mas já vimos que no caso de uma organização, é possível fazer esforços para que se propicie um clima harmonioso a fim de que as pessoas estejam melhor preparadas para lidar com as mudanças. Ainda que essa preparação não seja garantia de determinado comportamento.

A propósito deste assunto, este capítulo contemplará as formas de se gerir o clima organizacional, destacando os benefícios da gestão do clima e sua importância para a qualidade total. Abordará ainda os princípios da qualidade total, de modo a estabelecer a relação com a gestão do clima organizacional.

Ao abordar tais assuntos, esperamos que, após estudar este capítulo, você esteja apto a:

- identificar as formas de gestão do clima organizacional;
- mapear os princípios da qualidade total;
- estabelecer as relações entre a qualidade total e a gestão do clima.

Mais descobertas à vista! Então, vamos em frente e ótimos estudos!

8.2 Conhecendo a teoria

As pessoas passam boa parte do tempo de suas vidas no ambiente de trabalho e é por meio dele que buscam satisfazer tanto as necessidades de pertencer a um grupo quanto as de se autorrealizar.

Já estudamos que, no atual cenário, é fundamental, por parte dos gestores, que observem os indicadores nas relações de trabalho que influenciam na satisfação de tais necessidades e agem no ambiente organizacional. Nesse sentido, a gestão do clima é essencial para o êxito da organização.

Você também já deve ter percebido a necessidade das organizações estarem atentas aos indicadores de desenvolvimento de pessoas, que estão relacionados aos vetores da gestão competitiva de recursos humanos.

8.2.1 Etapas para a gestão do clima organizacional

Estudamos que há diversas manifestações do clima organizacional. No caso de um clima organizacional ruim, percebe-se (LUZ, 2003):

- alto índice de rotatividade de pessoal;
- alto índice de absenteísmo;
- pichações nos banheiros (demonstrando insatisfação);
- resultados pobres nos programas de sugestões;
- resultados ruins das avaliações de desempenho;
- greves;
- conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- desperdício de material; e
- queixas no serviço médico.

Mas também podemos ter sinais de clima bom ou favorável, com empregados comprometidos com as diretrizes da organização e sintonizados com a cultura organizacional.

Se um bom clima não assegura, isoladamente o sucesso e perpetuidade da organização, pode-se afirmar que um clima ruim certamente torna essa tarefa impossível de ser conquistada.

É importante aqui destacar o papel singular dos gestores neste processo, já que a gestão do clima deve estar associada ao planejamento estratégico da organização, até mesmo porque fatores como os citados, comprometimento e motivação, são decisivos para o sucesso dos negócios.

Figura 1 – Etapas para a gestão do clima organizacional



Fonte: Dias (2011)

Você estudou que avaliar o clima permite identificar as percepções dos empregados sobre diferentes variáveis que influenciam diretamente no bem-estar no trabalho, e isso permite aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho. A pesquisa é mais uma ferramenta desse processo de gestão. É preciso, então, que a pesquisa esteja articulada com outras ações e diretrizes da organização.

Puente-Palácios e Freitas (2006) explicam que um elemento de fundamental importância em relação à efetividade organizacional é o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização. As consequências da falta de definição precisa do construto clima organizacional são, dentre outras:

- impossibilidade de comparação dos estudos realizados;
- dificuldade no estabelecimento dos principais preditores e consequentes; e
- imprecisão na análise da eficácia de ações de intervenção, implementadas nas organizações, a partir de diagnósticos de clima.

Feita a pesquisa, por exemplo, é importante, como já salientamos anteriormente, que os resultados sejam amplamente divulgados e que os gestores possam identificar os pontos que devem ser objetos de aprofundamento e elaboração de um plano de ação para melhoria dos indicadores pesquisados.

A gestão do clima organizacional está vinculada ao planejamento de Recursos Humanos. Mas a que se refere este planejamento? Lucena (1990) explica que se trata de uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos Recursos Humanos integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro. Refere-se, portanto, a uma abordagem sistêmica que compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos.

A integração do planejamento dos Recursos Humanos ao planejamento estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos Recursos Humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido. E o ideal que esta articulação exista, a fim de se garantir a continuidade dos programas, projetos e iniciativas.

Lucena (1990) expõe ainda que o planejamento de Recursos Humanos deve funcionar pautado em algumas preocupações e questões básicas a serem analisadas.

- Quais as novas aplicações tecnológicas, suas exigências de capacitação profissional e quais as disponibilidades internas e de mercado de trabalho?
- Qual a capacidade para operar efetivamente (quantitativa e qualitativamente)?
- Quais as exigências de potencial para engajar-se em um processo contínuo de mudanças, que requer sempre novas aprendizagens,

novas aptidões e habilidades, em um desafio permanente à iniciativa e à criatividade, para produzir resultados e contribuições significativas para o crescimento da empresa?

- Qual o perfil gerencial necessário para implantar mudanças e inovações e cultivar a motivação com o trabalho e a produtividade?
- Como equacionar os custos de pessoal, relacionando-os com produtividade, qualidade e resultados?
- Que tendências e mudanças do ambiente socioeconômico-político e da empresa afetarão os Recursos Humanos, e como gerenciar os conflitos e o processo de interação e conciliação dessas forças?

Perceba que, trata-se de uma estratégia de abordagem integrada da gestão dos Recursos Humanos da empresa.

SAIBA QUE



“A área de RH, como todas as áreas de um organismo empresarial, precisa compreender e buscar o entendimento, a antecipação e a superação das necessidades de seus clientes internos, trabalhando alinhada às estratégias dos negócios.” (POMI *apud* ASSIS, 2005, p. 129)

Um ponto merece nosso destaque nessa abordagem: o fato de que o planejamento dos Recursos Humanos comporta, de forma integrada, duas dimensões: uma de ação imediata, e outra de ação futura.

Vejamos com a explicação de Lucena (1990, p. 88):

A primeira visa a ação imediata sobre esses mesmos objetivos empresariais, normalmente formulados para o período de um ano, a qual é chamada de planejamento anual do trabalho. [...] Assim, o planejamento anual tem tempo certo, o objetivo é firmado com data certa, e os empregados são avaliados dentro de um período estabelecido, isto é, dentro dos prazos definidos para que os resultados planejados sejam alcançados.

Já a segunda dimensão (de ação futura) está ligada à continuidade da organização, cuja responsabilidade será prover uma sucessão adequada para a alta administração, para as gerências e para as funções críticas da empresa, pautada na competência, no desempenho e no potencial (LUCENA, 1990).

Lucena (1990) destaca mais uma questão importante: a partir do momento que nos conscientizamos do papel dos Recursos Humanos, considerados no atual cenário como o recurso dinamizador do negócio e de que, em um ambiente mutante e complexo, tal recurso precisa ser permanentemente analisado, equacionado e desenvolvido, a visão gerencial terá de assumir outro enfoque de liderança. Nessa perspectiva, administrar significa, sobretudo, administrar pessoas, e para isso, apenas a competência técnico-operacional não levará ao sucesso.

Você já está ciente de que muitos indicadores podem auxiliar quando o tema é gestão de pessoas, cada um direcionado para um determinado subsistema, processo de Recursos Humanos ou mesmo para a função RH como um todo.

No caso específico de gestão do clima organizacional, trabalhamos com indicadores que não são operacionais ou de processos, no seu sentido restrito, mas reflexo da ação das lideranças e da percepção das pessoas no contexto organizacional (ASSIS, 2005).

Um diagnóstico bem aplicado possibilita, como vimos, a identificação das necessidades que não estão sendo supridas pela organização e se aplique medidas que melhorem a qualidade do ambiente de trabalho, de forma a estimular os empregados a alcançarem tanto seus objetivos individuais quanto profissionais, explica Coelho (2010).

Então, é fundamental, que as ações voltadas à gestão do clima organizacional sejam articuladas às estratégias do negócio e tenham continuidade, observando-se as etapas de aplicação da pesquisa, conforme vimos no capítulo anterior, mas também a sequência de ações para que efetivamente se busque melhorar o desempenho dos indivíduos, propiciando um bom clima organizacional.

8.2.2 Benefícios da gestão do clima

E você pode estar se perguntando: mas quais são os benefícios da gestão do clima? Ora, se considerarmos que os seres humanos são o principal

diferencial de sucesso de uma organização, não resta dúvida de que os gestores devem estar mobilizados para encontrar mecanismos e desenvolver ações que possibilitem manter a equipe satisfeita, motivada e entrosada com a missão e os objetivos da empresa, não é mesmo?

Como salienta Coelho (2010), a gestão do clima organizacional torna possível encontrar caminhos que desvendam quais são os principais fatores que influenciam determinado grupo de empregados sobre seu trabalho e sobre a empresa, e que são determinantes para melhorar os níveis de satisfação e motivação para desenvolver sua atuação profissional.

Também podemos apontar como benefícios da gestão do clima organizacional:

- produz alto desempenho organizacional e pessoal sustentável;
- está interligado sistemicamente a outras ações de gestão de pessoas;
- alimenta o sistema de planejamento e gestão;
- cria e mantém canal de comunicação com os funcionários;
- gera indicadores para a organização;
- oferece subsídios para a tomada de decisão gerencial;
- auxilia na locação de recursos e planejamento de ações; e
- aponta oportunidades de melhoria.

Ao compreendermos tais benefícios, ficamos cientes da importância desse monitoramento e gestão do clima. Afinal, trata-se de uma atuação permanente (e não ações pontuais) voltada a alcançar e manter a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos empregados de uma organização. Assim se esboça um dos grandes desafios do gestor de Recursos Humanos.

Paschoal (2006 *apud* REGIS FILHO; RIBEIRO, 2010) destaca as principais razões para se fazer a gestão do clima organizacional, no caso das consultorias internacionais:

- o clima organizacional tem se constituído em um dos indicadores de resultado qualitativo nos Estados Unidos da América e na Europa;
- faz parte dos critérios para os Prêmios de Qualidade do mundo inteiro;

- 85% das empresas líderes americanas monitoram periodicamente o clima organizacional;
- 100% das empresas finalistas e vencedoras do Prêmio Baldrige ou Deming realizam pesquisas e gerencia o clima organizacional de maneira sistemática; e
- gestão do clima é, acima de tudo, uma ferramenta de administração indispensável para viabilizar um processo participativo.

REFLEXÃO



O que significa, para você, que determinada empresa seja uma das melhores empresas do país para se trabalhar? O que é, na vida real, um ambiente de trabalho atraente? Você acha que existe consenso sobre essas respostas?

Bernardi (2003) explica que deve haver convergência de interesses entre as empresas e seus colaboradores no sentido de criar e manter o melhor ambiente de trabalho possível. A autora complementa que duas linhas de ação devem envolver as empresas preocupadas em propiciar este clima harmonioso: a capacitação profissional das pessoas e as recompensas salariais, ou seja, políticas agressivas de remuneração.

Tudo isso é útil, utilíssimo, indispensável mesmo para empresas que queiram criar e manter um clima de trabalho estimulante, de primeira classe. Ninguém consegue ir longe sem fazer esforços sérios e permanentes para capacitar profissionalmente seus funcionários e dar a eles ganhos materiais atraentes (BERNARDI, 2003, p. 164-165).

Mas isso não basta, garante a autora. É preciso ainda uma dose de cada um desses ingredientes:

- oportunidade real de crescimento para as pessoas;
- liberdade de pensar, de falar, de agir;
- senso de justiça;
- confiança na empresa e em seus líderes;

- padrões éticos;
- blindagem contra maus chefes;
- comunicação aberta;
- clima de camaradagem; e
- recompensas materiais.

Perceba que praticando estas diretrizes, muitos serão os benefícios gerados pelo clima organizacional harmonioso.

Nessa direção, lembremos o que nos aconselha Claus Möller (2002, p. 99): “coloque seus funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes.” Para o autor, cada vez mais as organizações competirão entre si pelos melhores recursos humanos. E por isso ele reforça a importância de valorizar nas pessoas os aspectos *soft*, humanos, tais como a inteligência emocional, em vez de se concentrar no que é *hard*, técnico, como o nível de escolaridade ou o domínio de determinada tecnologia.

BIOGRAFIA

Claus Möller é o fundador e presidente da *Time Manager International*, maior firma de treinamento da Europa, com unidades em 36 países, e uma das maiores do mundo. Cerca de 250 mil pessoas são treinadas pela TMI anualmente. Möller foi o idealizador da “nova administração europeia”, um movimento que combina a administração por objetivos desenvolvida nos EUA com a ênfase nas relações humanas dada pelos japoneses.

A propósito da forma pela qual as pessoas se posicionam dentro da organização, Möller (2002, p. 102) cita uma situação significativa que nos serve como reflexão:

Quando eu era estudante, meus pais não podiam pagar minha educação secundária. Consegui um emprego como empacotador num supermercado e meu trabalho era fácil: eu tinha apenas de colocar as compras dos clientes em sacos. Há duas atitudes possíveis em relação a um trabalho desse tipo. Posso dizer: “Este emprego é um horror. Colocar as drogas das mercadorias na droga do saco para essa droga de cliente, tudo isso é uma droga!”. Ou pensar: “Sou um engenheiro de serviços ao cliente. Estou aqui para garantir que os clientes tenham vontade de voltar.” Se minha atitude for esta, a probabilidade de eu vir a ter meu próprio supermercado algum dia será maior.

Ao se adotar a primeira posição, a tendência é de se sentir muito insatisfeito e de péssimo humor, mas se, por outro lado, o funcionário optar por uma atitude positiva, a vida tenderá a ser muito melhor. E essas atitudes – sejam negativas ou positivas – geralmente vão contaminando as relações interpessoais no ambiente de trabalho e afetam, de alguma forma, o clima organizacional.

Outro ponto interessante a ser mencionado aqui: Puente-Palácios e Freitas (2006) explicam que o uso da metáfora com o clima meteorológico pode auxiliar na compreensão do que é clima organizacional, mas também pode dar margem a certa confusão. Afinal, poderíamos questionar: o clima organizacional é tão instável quanto o clima meteorológico?

A resposta dos autores é não. Trata-se, no caso, de padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário da organização e sustentados na cultura subjacente. Esse conjunto de comportamentos é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima meteorológico muda.

Além disso, acrescentam os autores (2006), é preciso deixar claro que os aspectos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, e não partes que o constituem. Desta maneira, certos fatos acontecidos na organização, como a negação de um incremento salarial, podem mudar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados como componentes dele, uma vez que não dizem respeito a padrões de comportamento instaurados, mas a eventos ou episódios específicos.

8.2.3 Noções da gestão pela qualidade total

Robbins (2009) explica que as organizações em todo o mundo, na década de 1990, aumentaram sua capacidade em resposta ao crescimento da demanda. Desse modo, construíram novas unidades nas empresas, cresceram e ampliaram o quadro de funcionários. Atualmente, quase todos os setores da economia sofrem de excesso de oferta.

Neste sentido, há um aumento na competitividade, por causa do excesso de capacidade. Sendo assim, os administradores buscam aumentar a produtividade, a redução dos custos e objetivam a melhoria da qualidade e da produtividade, incluindo e desenvolvendo programas de qualidade total e a reengenharia.

Mas você pode estar se perguntando: em que consistem tais programas?

Robbins (2009) menciona que o programa de qualidade total é uma filosofia que tem como foco principal a satisfação do cliente, visando o contínuo aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais.

Já a reengenharia parte do pressuposto em pensar na empresa e no trabalho a ser executado pela organização de como seria estruturada, caso estivessem começando do zero. Os processos não eficientes são descartados e sistemas novos são introduzidos. A reengenharia pretende redefinir as tarefas e exige que a maioria de seus funcionários passe por alguns treinamentos no intuito de aprender novas habilidades (ROBBINS, 2009).

E o autor ainda salienta um ponto que merece nossa atenção: os executivos contemporâneos têm plena consciência de que para conseguir a melhoria da qualidade e da produtividade, deve incluir os funcionários da empresa.

As pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade que chamamos de “consciência da qualidade” com vistas a se adotar posturas de mudanças positivas e não impositivas.

Mas qual o significado do termo qualidade? Vejamos. Atualmente, enfatizam Lacombe e Heilborn (2003), entendemos o termo como a adequação ao uso por parte do cliente. Ou seja, é o usuário quem avalia se um produto, serviço, processo, atividade é de qualidade ou não.

Observe que qualidade é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos da sociedade. Isso porque a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades e expectativas. Marshall Junior et al. (2006) explicam que qualidade é um conceito espontâneo e dinâmico, sendo que a gestão de qualidade está ligada à interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração. Anteriormente, a qualidade era diretamente relacionada e voltada para a inspeção. Atualmente, a qualidade surgiu como função de gerência.

A classificação proposta por Garvin (2002) remete a cinco abordagens principais quando se busca conceituá-la. Vejamos quais são:

- transcendente: qualidade vai além das definições racionais e científicas, qualidade é uma percepção intuitiva, não se sabe porque algo possui qualidade, mas se sente e se sabe que esse algo é de qualidade;
- baseada no produto: a qualidade é baseada em uma série de especificações mensuráveis que a garantem e certificam;
- baseada no usuário: a qualidade parte da percepção do cliente, o que ele acha bom o satisfaz e é de qualidade;
- baseada na produção: a qualidade é a eficiência em se produzir exatamente o que foi projetado, de forma otimizada e sem perdas; e
- baseada no valor: é a definição que passa pelo custo e preço; quanto maior o desempenho com o menor preço ou custo, mais qualificado será o produto.

Por um lado, sabemos que o aumento da concorrência no mercado tornou os clientes mais exigentes, não é mesmo? E nesse viés a busca pela qualidade total foi reforçada por muitas organizações.

Garvin (2002) menciona as principais características da evolução do pensamento da qualidade. São elas:

- inspeção;
- controle estatístico da qualidade;
- garantia da qualidade; e
- gestão estratégica da qualidade.

Vejamos cada um desses momentos na perspectiva de Marshall Junior *et al.* (2006).

Inspeção

A propósito da inspeção, remete ao início do século 20, quando Taylor, conhecido como o criador da "administração científica", legitimou a atividade de inspeção e atribuiu a profissionais especializados.

Em todo o lote de produção, a inspeção se manteve inalterada durante muitos anos, o controle de qualidade limitava-se à inspeção e se restringiam somente a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos.

Controle estatístico da qualidade

A publicação, em 1931, da obra *Economic control of quality of manufactured product*, de Shewhart, atribuiu um caráter científico à prática da busca da qualidade. Nessa importante obra encontram-se os fundamentos, os procedimentos e as técnicas para a qualidade ser mais efetiva em todos os estágios da produção. Desse modo, verifica-se o controle da qualidade no processo produtivo, via procedimentos estatísticos.

O controle de processo foi fundamental para o desenvolvimento das técnicas para o controle estatístico da qualidade

Garantia da qualidade

No final da II Guerra Mundial, a qualidade já ocupava seu lugar, era uma disciplina bem aceita no ambiente organizacional, com técnicas específicas e resultados significativos, com profissionais capacitados, competentes e especializados.

Dois autores têm um papel singular nesse processo: W. Edwards Deming e Joseph M. Juran.

Este último visitou o Japão em 1954, introduzindo uma nova era no controle da qualidade. Da fase em que as atividades ligadas à qualidade tinham como foco os aspectos tecnológicos das fábricas, para uma nova preocupação que passou a ser global e holística, envolvendo todos os aspectos do gerenciamento e toda a organização.

Na década de 1950, o *Total Quality Control* (TQC) conquistou fama, sendo que o conceito de qualidade ficou mais amplo.

Basicamente, o TQC consiste em (SHIBA *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006):

- abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho;

- envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca;
- manter e aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existentes.

Quatro elementos relevantes e distintos entre si passaram a fazer parte desta nova era: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Gestão estratégica da qualidade

Os princípios da gestão pela qualidade total (GQT), propagados a partir de 1950, foram assimilados pela maioria das organizações de uma maneira geral.

A essência da abordagem estratégica foi resumida de modo simples em um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade (HAGAN *apud* MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006):

- não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam – que têm a última palavra quanto a até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas;
- a satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece;
- a satisfação relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não apenas na ocasião da compra; e
- é preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a que o produto atende.

A qualidade é um termo que passou a fazer parte das organizações num todo, e é fundamental buscá-la incessantemente como uma maneira de se obter vantagem competitiva e diferencial estratégico.

Os autores (2006) destacam ser necessário e imprescindível que haja sintonia com os colaboradores, pois a qualidade está hoje associada à percepção da excelência dos serviços. Estamos nos referindo a pessoas, ou seja, o elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo.

Hoje é comum ouvirmos a expressão qualidade total. Você sabe o que isso significa?

DEFINIÇÃO



Qualidade total é um sistema de administração que visa a obter a qualidade em todas as áreas de atuação. O termo significa ainda “o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 462).

Para que as organizações atinjam seus objetivos, é necessário a participação de gestores capazes de satisfazerem às demandas internas concernentes ao tipo e porte de organizações por eles geridos. O desempenho do gestor está diretamente relacionado à eficiência e eficácia na formulação e alcance dos objetivos propostos para uma determinada organização.

Você já sabe que a organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum (CHIAVENATO, 2005). Neste contexto, os administradores poderão aprender formas de motivar e estimular as pessoas, como tornar-se um melhor comunicador, como construir e capacitar equipes mais eficientes e engajadas, bem como melhorando as habilidades humanas de maneira ampla e significativa.

E quando se busca a qualidade total, há uma série de características que devem ser observadas. Lacombe e Heilborn (2003) apontam quais são:

- é um meio, e não um objetivo em si, para que a organização possa atingir os objetivos e resultados esperados;

- filosofia de gestão pautada na satisfação dos diversos públicos envolvidos com a empresa;
- envolve todas as pessoas, todas as funções e todos os setores da empresa, bem como uma integração de todas as atividades da organização;
- modo de gestão para organizar a empresa de maneira a gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes; e
- visa a garantir que os produtos sejam feitos atendendo aos requisitos dos clientes.

Figura 2 – Satisfação do cliente: premissa do sistema de qualidade total



Fonte: Brent Walker <www.shutterstock.com>

EXPLORANDO



Quer saber mais sobre a evolução da qualidade e da gestão da qualidade? Sugiro que você consulte o site <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf>, que mostra os pilares sobre os quais se assenta a chamada Gestão da Qualidade Total. Confira!

Já estamos cientes de que as organizações não são estáticas e nem são inertes. Elas têm vida própria, nascem, crescem, vivem e morrem. As organizações são organismos vivos e inteligentes que se ajustam e se adaptam contínua e incessantemente ao contexto ambiental. Mas quando tratamos de gestão da qualidade total, esclarecem Lacombe e Heilborn (2003), isso requer pessoas motivadas e treinadas para obter produtos e serviços de qualidade, assim como um contínuo sistema de controle de revisão, com constante *feedback*, a fim de corrigir desvios em relação às metas e padrões estabelecidos.

Note que conseguir a adesão dos empregados é fundamental nesse processo. Como afirma Gil (2006), é preciso que eles estejam educados para fazer o que for necessário para conseguir a qualidade de forma cooperativa.

O autor (2006) explica que nesta “cultura de qualidade”, é necessário instituir um programa contínuo de educação para a qualidade, de modo a incentivar e permitir a criatividade, bem como a iniciativa de seus funcionários, sendo que deve existir disposição para lidar e aceitar as mudanças.

Ao buscar a gestão da qualidade, a área de recursos humanos de uma organização poderá desenvolver ações educativas, tais como (GIL, 2006):

- **liderança:** a disposição para trabalhar com a motivação humana, e cursos de liderança bem estruturados e sistematizados comumente trazem resultados satisfatórios;
- **organização e métodos:** são instrumentos são imprescindíveis em qualquer programa de gestão de qualidade;
- **análise de sistemas:** atualmente, as informações são, com frequência cada vez maior, processadas eletronicamente, sendo necessário que os gerentes dominem as noções básicas dessa área especificamente; e
- **estatística:** embora o uso da estatística seja feito de forma mais específica pelo pessoal envolvido na qualidade do produto, ela pode ser útil também em outros processos.

PRATICANDO



Identifique algumas políticas e normas adotadas pelas empresas em relação às pessoas, que dificultam a implantação de programas de gestão de qualidade.

E nesse ambiente, a qualidade é fator fundamental para o aumento da competitividade. Novas dimensões somam-se ao conceito de qualidade, como melhoria nas relações humanas, fortalecimento da comunicação, espírito de equipe e padrões éticos elevados.

A qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade, pois é vital para a autoestima e determina o bem-estar da pessoa, suas atitudes e seu comportamento.

Já sabemos que entre os fatores envolvidos no processo produtivo são as pessoas que assumem maior importância, tendo em vista que são elas, principalmente, que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um produto ou serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as empresas (RÉGIS FILHO; RIBEIRO, 2010).

Nesse aspecto, podemos observar que aspectos como a motivação e satisfação dos trabalhadores se mostram relevantes porque impactam na gestão do negócio.

8.2.4 Princípios da qualidade total

Você já deve estar se questionando: mas quais são os princípios que norteiam a qualidade total. Vamos ver que os vários autores, cada qual a seu modo, apresentam os princípios fundamentais de uma gestão pautada na qualidade.

Vejamos, primeiramente, a abordagem de Juran, que elaborou uma trilogia da qualidade, citada em boa parte da bibliografia sobre o tema. Observe a figura.

Figura 3 – A trilogia de Juran



Fonte: Dias (2011)

Vejamos quais são os princípios de cada esfera dessa trilogia (ROBBINS, 2009):

- **Melhoria da qualidade:**

- 1) Reconheça as necessidades de melhoria.
- 2) Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores.
- 3) Crie um conselho de qualidade, selecione projetos de melhoria e as equipes de projeto e de facilitadores.
- 4) Promova a formação em qualidade.
- 5) Avalie a progressão dos projetos.
- 6) Premie as equipes vencedoras.
- 7) Faça publicidade de seus resultados.
- 8) Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias.
- 9) Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

- **Planejamento da qualidade:**

- 1) Identifique os consumidores.
- 2) Determine suas necessidades.
- 3) Crie características de produtos que satisfaçam a essas necessidades.
- 4) Crie os processos capazes de satisfazer a essas características.
- 5) Transfira a liderança desses processos para o nível operacional.

- **Controle de qualidade:**

- 1) Avalie o nível de desempenho atual.
- 2) Compare-o com os objetivos fixados.
- 3) Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.

Agora, vejamos os passos recomendados por Edwards Deming. Afinal, eles constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subsequentes.

Esses princípios constituem a essência de sua filosofia e aplicam-se tanto a organizações pequenas quanto grandes, tanto na indústria de transformação quanto na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma empresa. Vejamos, então, o passo a passo proposto por Deming (*apud* GIL, 2006):

- 1) Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço.
- 2) Adote a nova filosofia.
- 3) Cesse a dependência da inspeção em massa.
- 4) Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço.
- 5) Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço.
- 6) Institua treinamento.
- 7) Adote e institua liderança.
- 8) Afaste o medo.
- 9) Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal.
- 10) Elimine "slogans", exortações e metas para mão de obra.
- 11) Suprima as cotas numéricas para a mão de obra e os objetivos numéricos para o pessoal de administração.
- 12) Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado.

- 13) Estimule a formação e o autoaprimoramento de todos.
- 14) Tome a iniciativa para realizar a transformação.

E quem foi Deming? Bem, vamos a uma breve biografia.

BIOGRAFIA

William Edwards Deming (1900-1993) nasceu em Sioux City, estado de Iowa. Embora tenha sido reconhecido através do mundo como um “guru do gerenciamento da qualidade”, ele insistia em ser reconhecido como “consultor em estudos estatísticos”. Seu caminho para a fama obtida como estatístico foi transversal e cheio de eventos circunstanciais. A cruzada que Deming criou para a melhoria da qualidade resultou, como sabemos, no renascimento econômico do Japão e finalmente no seu reconhecimento mundial como o “profeta da qualidade” e filósofo do gerenciamento.

Fonte: <<http://www.pucrs.br/famat/statweb/historia/daestatistica/biografias/Deming.htm>>

Por sua vez, Lacombe e Heilborn (2003) apresentam os seguintes princípios da gestão da qualidade total:

- o cliente como prioridade absoluta;
- priorização da qualidade;
- ampliação do conceito de qualidade;
- todas as pessoas são responsáveis pela qualidade;
- melhoria contínua e sem fim;
- aplicação de técnicas estatísticas;
- educação e capacitação das pessoas;
- mudança radical de mentalidade (deve-se enfatizar a adoção de novos hábitos e atitudes visando ao atendimento do cliente); e
- liderança (é importante que o líder adote uma postura de liderança forte para conduzir as pessoas na direção a ser seguida).

O quadro a seguir apresenta os elementos básicos da gestão da qualidade total. Note que o termo cliente aqui ultrapassa a definição tradicional para incluir todos os que interagem, seja interna ou externamente, com os produtos ou serviços da organização. E dessa maneira, abrange funcionários e fornecedores, bem como as pessoas que adquirem os produtos ou serviços da empresa.

Quadro 1 – O que é gestão de qualidade?

1. **Foco intenso sobre o cliente.** O cliente não é apenas o indivíduo que compra os produtos ou serviços da empresa, mas também o cliente interno (como o pessoal da expedição ou contabilidade), que interage e presta serviços a outros dentro da organização.
2. **Preocupação com a melhoria constante.** A qualidade total tem um compromisso em jamais estar satisfeito. “Muito bom” nunca é suficiente. A qualidade sempre pode ser melhorada.
3. **Melhoria da qualidade de todas as coisas que a organização faz.** O programa utiliza uma definição bastante ampla de qualidade. Ele não diz respeito apenas ao produto final, mas também a como a organização cuida da distribuição, do atendimento às reclamações, da delicadeza dos funcionários que atendem aos telefones, e assim por diante.
4. **Mensurações acuradas.** A gestão emprega técnicas estatísticas para medir todas as variáveis críticas de desempenho nas operações da organização. Estas variáveis de desempenho são então comparadas com padrões ou *benchmarks* para a identificação de problemas, dos quais se buscam as raízes para que sejam eliminadas.
5. **Autonomia dos funcionários.** O programa envolve os funcionários de linha no processo de melhoria. Utilizam-se amplamente as equipes de trabalho nos programas de *empowerment*, para a identificação e resolução de problemas.

Fonte: Robbins (2009, p. 10)

E cabe destacar ainda que o programa de gestão da qualidade tem implicações na área do comportamento organizacional tendo em vista que exige dos funcionários uma reavaliação de suas funções e envolvimento mais intenso nas decisões tomadas no trabalho.

8.2.5 Importância do clima para a qualidade total

A gestão da qualidade total geralmente propicia melhorias na qualidade e projeto do produto; no processo de fabricação (se for o caso); no moral dos empregados e na consciência para a importância da qualidade; na assistência técnica prestada aos consumidores; na aceitação pelo mercado; nas perdas resultantes ao longo do processo de fabricação; na redução dos custos operacionais; nos serviços prestados aos consumidores e na diminuição das reclamações, explicam Lacombe e Heilborn (2003).

Perceba que não se trata de uma ação isolada com resultado pontual, mas de ações conjuntas com resultados em diferentes processos da organização. E novamente reiteramos: isso também gera impactos no clima organizacional.

Bernardi (2003) afirma que a qualidade de qualquer ambiente de trabalho depende basicamente da conduta das pessoas que têm poder sobre determinada área, departamento ou função. Se por acaso essas pessoas conduzirem mal, acrescenta, é melhor esquecer o assunto, pois nenhum esforço será capaz de combater o veneno que espalham abaixo e em volta de si, e nenhum esforço será capaz de deixar os funcionários satisfeitos com a empresa.

Também a este propósito, Gil (2006) destaca: para que os programas de gestão da qualidade se efetivem, é preciso que os gerentes e chefes atuem como promotores de melhoria, e não apenas como controladores de mão de obra.

Agora, você pode questionar: mas afinal, qual a relação entre o clima organizacional e a gestão da qualidade total? Bem, você certamente também arriscaria algumas considerações sobre esta relação, não é mesmo?!

A este propósito, vejamos o que nos dizem Régis Filho e Ribeiro (2010), ao afirmar a necessidade de se trabalhar com fatos e informações: avaliar o clima possibilita à empresa identificar as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar. Ora, isso permite, ainda, mapear oportunidades de melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, da qualidade dos produtos e serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e incrementar a rentabilidade das organizações.

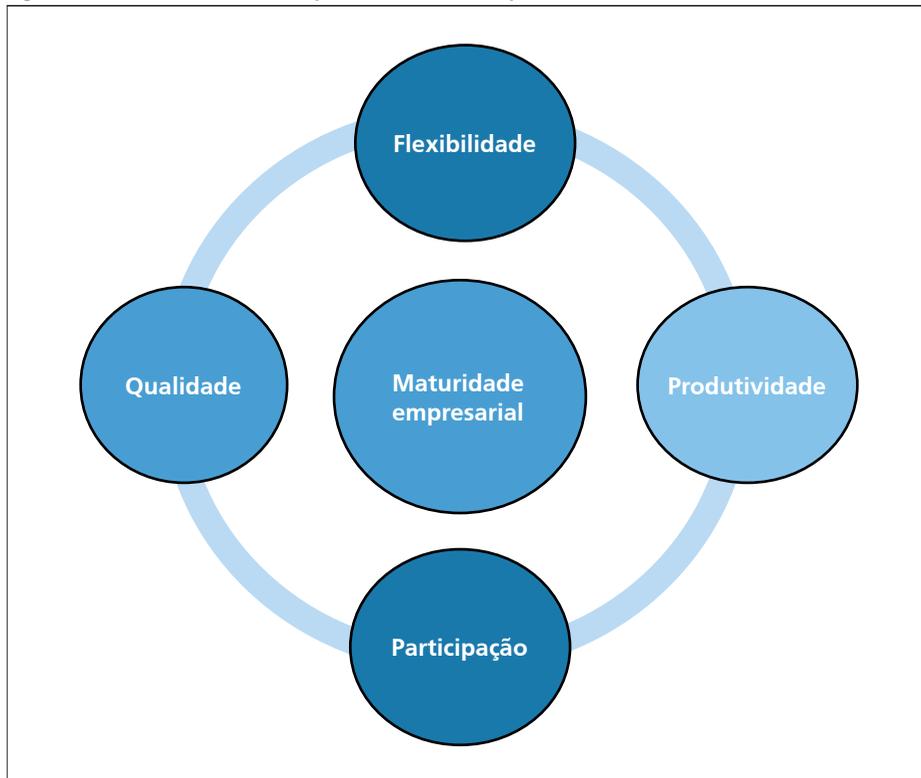
Desse modo, entende-se a gestão do clima organizacional como uma função gerencial e deve constituir um compromisso corporativo daqueles gestores dispostos a aumentar a rentabilidade de seus negócios e a melhorar a qualidade de vida de seus empregados (RÉGIS FILHO; RIBEIRO, 2010).

Portanto, no atual cenário, acrescentam os autores (2010, p. 115), nesse momento

em que as realizações, os valores, as crenças e o pensar para o desenvolvimento do potencial humano parecem estar subordinados a uma abordagem criativa, devemos propor um novo ritmo de mudanças, muito mais constante e acelerada que permita florescer as soluções para resultados excepcionais.

E nessa direção, já vimos que conceitos como flexibilidade, qualidade, produtividade e participação precisam ser incorporados para que níveis ótimos de maturidade empresarial sejam alcançados.

Figura 4 – Conceitos fundamentais para a maturidade empresarial



Fonte: Dias (2011)

Portanto, podemos notar o inter-relacionamento entre essas duas abordagens: os princípios da qualidade total e uma gestão de clima organizacional eficiente.

Möller (2002) traz um caso interessante para pensarmos na qualidade a partir do fator humano. Vejamos, então, o caso da British Airways.

O ponto de partida para a British Airways, em meados da década de 1980, foi quando Margaret Thatcher cortou os subsídios da empresa, que não era rentável. O começo foi duro, porque houve a necessidade de dispensar muita gente.

Criamos, então, o programa chamado “Colocando as pessoas em primeiro lugar”.

Em geral, quando se executa um programa de treinamento nas empresas, faz-se um treinamento teórico ou funcional, mas não se faz um treinamento de trabalhos em equipes, com todos os funcionários. No treinamento teórico, os executivos são capacitados e os gerentes médios treinados. No treinamento funcional, o pessoal de marketing e outros aprendem novas habilidades. Na British, queríamos o mesmo programa para todos. Isso foi um problema, pois a hierarquia era forte na empresa: comandantes tinham seus restaurantes próprios e cada categoria tinha seu próprio sindicato; não havia nada que se parecesse com uma equipe.

Convidamos, então, todos a participar dos mesmos seminários: gerentes, faxineiros, pessoal responsável pelas refeições, balconistas – todos reunidos numa mesma sala. Isso nunca tinha acontecido na empresa.

Criamos também o programa “Um dia na vida da British Airways”. Foi uma espécie de evento aberto, durante o qual todos podiam ir ver como os engenheiros de vôo trabalhavam, como eram transportadas as bagagens etc. Apesar de não aprenderem muito em um dia, todos sentiram que faziam parte de uma equipe, que estavam juntos no mesmo barco.

Desenvolvemos (na empresa de consultoria) uma série de programas interessantes, como “Os funcionários em primeiro lugar”, para que eles fizessem o mesmo em relação aos clientes. Em muitas sociedades, as pessoas servem à hierarquia e ao chefe, mas não aos clientes.

Acontece também que, em geral, os gerentes não estão visivelmente envolvidos nos processo de mudança – alegam que o treinamento é muito importante, mas, infelizmente, não podem participar naquele dia [...]. Se você diz que algo é importante e depois se afasta, ninguém acreditará em você.

Expliquei, então, ao presidente da British: “Se o senhor quiser que a mudança ocorra, deverá estar visivelmente envolvido com ela.” Estavam em curso duzentos e setenta e seis seminários, inicialmente com duração de dois dias, e ele participou de 50% deles. Sua presença serviu para mostrar seu engajamento.

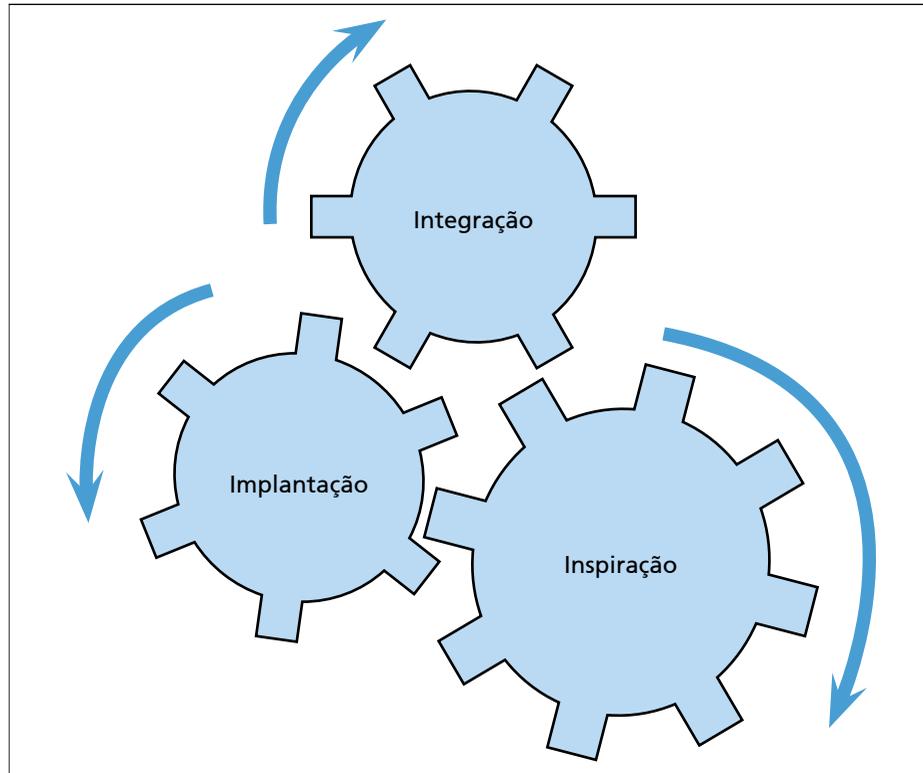
Tudo isso produziu bons resultados. [...] Na British, ensinamos o conceito de cliente interno a todos os funcionários não é possível atender somente os clientes; é preciso atender também nossos vizinhos de outros departamentos.

Fonte: MÖLLER, C. A qualidade através das pessoas. In: BENNIS, W. et al. Liderança e gestão de pessoas. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 104.

Como se pode verificar neste caso, vários princípios da qualidade total são priorizados nesse processo de mudança da empresa, e que afetam diretamente o clima organizacional.

E Möller (2002) afirma trabalhar a partir da filosofia dos 3 Is. O que vem a ser isso?

Figura 5 – Os três “Is”



Fonte: Dias (2011)

Assim, o primeiro I é de Inspiração; o segundo, de Implantação; e o terceiro, de Integração.

Para que as pessoas comecem a mudar é preciso inspirá-las, fazer com que digam: “Eu quero mudar; estou vendo a lógica da mudança e também quero participar.” Será preciso inspirá-las – o que pode ser feito com um seminário muito interessante, além de conversas com as pessoas -, tocar seu coração e discutir com elas episódios importantes de sua vida privada (MÖLLER, 2002, p. 105).

E, por fim, para que exista a Integração, é preciso fazer com que todas essas novidades passem a fazer parte da vida normal, para que tudo o que foi aprendido se transforme nesse momento em parte integrante da vida diária das pessoas, complementa o autor.

Então, para finalizar este capítulo, convém destacar a importância da qualidade no fator humano. Afinal, não possibilidade de competir de verdade

no mundo atual sem uma excelente força de trabalho dentro da empresa – gente motivada, entusiasmada, eficiente, disposta a dar o melhor de si.

Como bem salienta Bernardi (2003, p. 158), “gente que entenda que seus interesses e os interesses da empresa em que trabalha são os mesmos. Gente talentosa, dedicada, capaz de resolver problemas. Gente com interesse e capacidade de criar soluções.”

De fato, quando a empresa consegue reunir pessoas com tal descrição e consegue fazer uma boa gestão do clima, os efeitos certamente não deixarão margem de dúvida.

8.3 Aplicando a teoria na prática

Agora, vamos a um estudo de caso?

Aqui todo mundo mete a colher

O carioca Nelson Laskowsky, quarenta e dois anos, tem uma rotina invejável. Passa grande parte do tempo entre viagens internacionais, leituras sobre negócios e visitas a sites sobre administração na Internet. Quando não está participando de feiras de alimentação pelo mundo afora, fica em casa, entretido com títulos como *Marketing boca a boca* (Ediouro), de Jerry Wilson, *Como valorizar e recompensar seus funcionários*, de Donna Deepprose, e *Bons clientes, ótimos negócios*, de James Unruh (os dois da Editora Campus). Com isso, frequenta pouquíssimo o Fellini, um restaurante que serve comida sofisticada a quilo no Leblon, na zona sul do Rio de Janeiro. Detalhe: Nelson é o dono do Fellini. Enquanto gasta suas horas tentando encontrar ideias que possam ser aplicadas na administração do restaurante, sua mulher, sua mãe e um gerente tocam o dia a dia do negócio. Tem dado certo. Em 1993, primeiro ano de funcionamento do restaurante, chegaram a 2,5 milhões de dólares. “Sou um felizado”, diz Nelson. “Afim de contas, tenho tempo para pensar.”

Não que a comida do Fellini não seja boa. Na verdade, trata-se de um dos poucos lugares na cidade em que é possível saborear iguarias sem pagar uma fortuna. Lagosta e caviar, por exemplo, podem fazer parte do bufê que custa 15 reais o quilo. Além disso, o restaurante também é conhecido por incluir a culinária japonesa no cardápio e oferecer opções vastíssimas de saladas e sobremesas.

Mas não é só a gastronomia de qualidade que garante o sucesso do Fellini. Em sua busca de informações, Nelson está encontrando meios para inovar na gestão do restaurante e conquistar a fidelidade de seus clientes. “Fazer comida linda é fácil”, diz. “O difícil é ter lucro”. Há pouco mais de um ano ele resolveu dividir a gestão com seus cinquenta e quatro funcionários. Para isso criou um comitê que discute em reuniões quinzenais tudo o que acontece no restaurante.

Na última reunião de outubro, Nelson começou contando sobre a viagem que acabara de fazer à China. Durante algum tempo, diante dos ouvidos atentos dos onze integrantes do comitê, ele falou sobre os pratos locais e hábitos de alimentação dos chineses. Na “sobremesa”, porém, vieram algumas críticas ao pessoal. Nelson reclamou, entre outras coisas, que durante sua ausência a administração “relaxou”, mais pratos foram quebrados, o vasilhame não foi usado de maneira apropriada e vários funcionários chegaram atrasados ao serviço. “Não adianta ter feito as coisas certas ontem”, afirmou, visivelmente exaltado. “A gente tem de ser campeão todo dia”.

Em reuniões como essa, os empregados também opinam sobre contratações e podem sugerir que alguém seja mandado embora por alguma falha grave. E todos têm um bom motivo para se preocupar com o dia a dia do Fellini: quanto melhor o desempenho do grupo, maior será a distribuição dos ganhos entre eles.

Ao criar o que chamou de “Programas Experimental de Recursos Humanos do Fellini” Nelson doou 3.000 reais para um fundo dos funcionários, que será distribuído entre eles a cada seis meses. Atrasos, faltas ou estrago de mercadorias são motivos para descontos no valor total do fundo, que fechou o mês de outubro em 4.039 reais. Já elogios ao serviço de parte dos clientes, crescimento nas vendas ou boas ideias colocadas em prática podem significar adições que variam de dez a 100 reais, além de bônus para os funcionários. Eles contam ainda com assistência médica e podem ter acesso a empréstimos e remédios para a família.

Com a equipe motivada fica mais fácil manter uma das características mais marcantes do Fellini: a obsessão pelo bom atendimento. Em novembro deste ano, por exemplo, quarenta pessoas que haviam passado pelo restaurante foram convidadas a voltar lá para uma refeição de cortesia. Eram clientes que haviam feito alguma reclamação ou que apresentaram sugestões consideradas interessantes (como a de colocar um forno de micro-ondas à vista para quem quiser esquentar novamente o prato antes de terminar a refeição).

Um dos convidados foi a colecionadora de arte Marisa Vasconcellos. Ela frequenta o restaurante há cerca de dois anos e numa noite de outubro decidiu fazer uma encomenda para jantar em casa. Acontece que não gostou muito do salpicão. No dia seguinte, antes que tivesse chance de reclamar, ela recebeu o telefonema de um funcionário do Fellini, interessado em saber se ficara satisfeito com a encomenda. “Fiquei tão surpresa com a atenção deles que minha reclamação me pareceu boba”, diz Marisa. “Pude optar entre um reembolso ou um janta de graça com acompanhante.”

Assim como Marisa, todos os fregueses que fazem encomendas ao Fellini costumam receber telefonemas atenciosos no dia seguinte. Clientes fiéis também costumam ser surpreendidos com ligações – nesse caso, para serem avisados que o seu prato preferido está incluído no bufê do dia (o cardápio também é atualizado diariamente no site do restaurante na Internet).

A preocupação em manter-se antenado com a clientela vai mais além. Pelo menos duas vezes por ano, Nelson faz uma pesquisa com dois mil frequentadores do Fellini. Num questionário especial são feitas perguntas sobre a qualidade da comida, do atendimento e do ambiente. Todas as reclamações e sugestões são ouvidas. Na última pesquisa, mais de 50% das pessoas classificaram o restaurante como “excelente”. Ponto para o Fellini, que se beneficia do efeito multiplicador dessa avaliação. “Dê um sorriso todo dia e os clientes se tornam seus paladinos”, afirma Nelson. No mês passado, cerca de 25.000 pessoas passaram pelo restaurante. Quem teve que esperar para conseguir uma mesa nos dias de grande movimento foi servido, gratuitamente, com bebida e salgadinhos enquanto aguardava na fila. [...]

Hoje Nelson diz ter apenas uma reclamação: o que classifica de falta de profissionalismo de alguns fornecedores. O Fellini já ficou sem cerveja em finais de semana e tem enfrentado problemas com atrasos na entrega de outras mercadorias. “É aí que vejo como empresas pequenas são mais cobradas, porque não posso ter falhas como essas”, diz Nelson. “Seria como pedir ao meu cliente para esperar porque a comida ainda não está pronta”.

Fonte: LAS CASAS, A. L. Marketing de serviços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 101-103.

Nelson contratou você para ser consultor da empresa. Ele deseja saber se está aplicando adequadamente os princípios da qualidade. E pergunta: é importante fazer a gestão do clima organizacional?

A partir do que você estudou, tem condições de responder aos questionamentos, certo? Devemos salientar que o proprietário vem buscando incessantemente estratégias que primem pelo resultado de qualidade nos produtos e serviços prestados.

Podemos retomar a trilogia de Juran, por exemplo,

- melhoria da qualidade;
- planejamento da qualidade;
- controle de qualidade.

Vamos notar que o proprietário do restaurante vem colocando isso em prática.

E você deve salientar ainda a importância de apostar na qualidade do fator humano, já que uma equipe motivada e comprometida faz toda a diferença para o negócio. A gestão do clima deve ser monitorada periodicamente (e não apenas a percepção do cliente externo). Assim, outras estratégias poderão ser incorporadas e auxiliarão nesse caminho para o sucesso cada vez maior do negócio.

Cabe ainda destacar que diante do sucesso do restaurante, Nelson tem tudo para expandir seus domínios, certo? Nem pensar, ele garante: “Quero simplesmente continuar fazendo bem o bê-a-bá”, afirma. “Principalmente porque aprecio muito a qualidade de vida que tenho.”

8.4 Para saber mais



Título: Possíveis pancadas de chuva

Autor: DBM

Revista: Melhor – Gestão de Pessoas

Ano: 2011

Ao acessar <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/262/artigo223635-1.asp>>, você encontrará um artigo da DBM, consultoria especializada na gestão do capital humano em momentos de transição, apresenta resultados de uma pesquisa realizada com 115 executivos de companhias de pequeno, médio e grande porte, de capital nacional ou multinacional em operação no Brasil, sendo, na sua maioria, executivos de gerência, diretoria, chefia intermediária até CEOs.



Título: O lado humano da qualidade

Autor: MÖLLER, C.

Editora: Saraiva (SP)

Ano: 1993

Neste livro, o autor considera a qualidade pessoal base para todos os outros tipos de qualidade. E ao longo do livro, ele apresenta métodos, listas de verificação e exercícios para desenvolver a qualidade pessoal

8.5 Relembrando

Neste capítulo, você aprendeu que:

- podemos ter sinais de clima bom ou favorável, com empregados comprometidos com as diretrizes da organização e sintonizados com a cultura organizacional, ou sinais de clima ruim ou desfavorável, com pessoal desmotivado e não comprometido;
- avaliar o clima permite identificar as percepções dos empregados sobre diferentes variáveis que influenciam diretamente no bem-estar no trabalho, e isso permite aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho;

- são benefícios da gestão do clima organizacional: produz alto desempenho organizacional e pessoal sustentável; está interligado sistemicamente a outras ações de gestão de pessoas; alimenta o sistema de planejamento e gestão; cria e mantém canal de comunicação com os funcionários; gera indicadores para a organização; oferece subsídios para a tomada de decisão gerencial; auxilia na locação de recursos e planejamento de ações; aponta oportunidades de melhoria;
- é fundamental colocar os funcionários em primeiro lugar e eles farão o mesmo com os clientes;
- as organizações em todo o mundo, na década de 1990, aumentaram sua capacidade em resposta ao crescimento da demanda, os administradores buscam aumentar a produtividade, a redução dos custos e objetivam a melhoria da qualidade e da produtividade, incluindo e implementando programas de qualidade total e a reengenharia;
- as pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade que chamamos de “consciência da qualidade” com vistas a se adotar posturas de mudanças positivas e não impositivas;
- a qualidade é um termo que passou a fazer parte das organizações num todo, e é fundamental buscá-la incessantemente como uma maneira de se obter vantagem competitiva e diferencial estratégico;
- qualidade total é o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e a sociedade;
- Juran e Deming tiveram papel fundamental quando o assunto é qualidade;
- os princípios da gestão da qualidade total podem ser assim delineados:
 - o cliente como prioridade absoluta;
 - priorização da qualidade;

- ampliação do conceito de qualidade;
 - todas as pessoas são responsáveis pela qualidade;
 - melhoria contínua e sem fim;
 - aplicação de técnicas estatísticas;
 - educação e capacitação das pessoas;
 - mudança radical de mentalidade (deve-se enfatizar a adoção de novos hábitos e atitudes visando ao atendimento do cliente);
 - liderança (é importante que o líder adote uma postura de liderança forte para conduzir as pessoas na direção a ser seguida); e
- a qualidade de qualquer ambiente de trabalho depende basicamente da conduta das pessoas que têm poder sobre determinada área, departamento ou função. Se por acaso essas pessoas conduzirem mal, acrescenta, é melhor esquecer o assunto, pois nenhum esforço será capaz de combater o veneno que espalham abaixo e em volta de si, e nenhum esforço será capaz de deixar os funcionários satisfeitos com a empresa.

8.6 Testando os seus conhecimentos

- 1) Cite três benefícios para uma empresa que faz a gestão do clima organizacional.
- 2) Qual a relação entre o clima organizacional e a gestão da qualidade total?
- 3) Assinale a alternativa que indica as principais fases da evolução do pensamento da qualidade:
 - a) inspeção; qualidade total; gestão do clima.
 - b) inspeção; controle estatístico da qualidade; garantia da qualidade; gestão estratégica da qualidade.
 - c) gestão estratégica; pesquisa de clima; plano de ação; tomada de decisão.
 - d) controle de qualidade; gestão do clima; decisão gerencial.

Onde encontrar

ASSI, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BERNARDI, M. A. **Convença seu presidente: ser uma das melhores empresas para trabalhar é um bom negócio**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.) **Tempo de convergir: o impacto nas pessoas, organizações e sociedade**. São Paulo: Gente, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005

COELHO, J. F. A. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso sobre o processo de construção do instrumento**. In: GIRARDI, D. (Coord.) **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2010. p. 139-174.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

 Referências

ALTMANN, R. *Forecasting your organizational climate*. *Journal of Property Management*, Chicago, v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERNARDI, M. A. **Convença seu presidente: ser uma das melhores empresas para trabalhar é um bom negócio**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.) **Tempo de convergir: o impacto nas pessoas, organizações e sociedade**. São Paulo: Gente, 2003.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BOSI, A. **Cultura como tradição**. In: BORNHEIM, G. *et al.* **Tradição e contradição**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987. p. 31-58.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Identidade organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17 Jan./Mar. 1997. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000100002.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2011.

CASTRO, A. P. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CEVASCO, M. E. **Para ler Raymond Williams**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Elsevier, 2005.

_____. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, J. F. A. Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso sobre o processo de construção do instrumento. *In*: GIRARDI, D. (Coord.) **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2010. p. 139-174.

COMUNIDADE DE RH. O jeito Google de ser. **Empregos**. Set. 2009. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/280807-conarh_2007_google.shtm> Acesso em: 20 jul. 2011.

DAMATTA, R. Você tem cultura? **Explorações: Ensaio de antropologia interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 121-128.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRARI, A. T. **Fundamentos de sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio online**. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>> Acesso em: 20 jul. 2011. FGV, 2000.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

_____; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, A. P. Clima organizacional: ponto focal da satisfação dos funcionários. **QSP**, 1997. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/biblioteca/clima_organizacional.shtml>. Acesso em: 2 out. 2011.

GRINBERG, C.; LUNARDI, G.; BREI, V. Tema: cultura organizacional. **UFRGS**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/CulOrganizacional.html>>. Acesso em: 23 jul. 2011.

HIRAYAMA, C. M. Cultura organizacional e identidade organizacional: uma questão de perspectiva. V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2005. **Anais...** João Pessoa, 2005.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, A. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI, URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOBO, F. **Clima organizacional no setor público e privado no norte de Portugal**. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- _____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MALLET, R. Clima organizacional - o poder do ambiente sobre a produtividade. **Proatividade**. 16 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.proatividade.com/news/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-produtividade/>> Acesso em: 11 set. 2011.

MARCOLINO, R. O segredo do sucesso de slogans inesquecíveis. **Portal do Marketing**, 02 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/11,14438,o-segredo-do-sucesso-de-slogans-inesqueciveis.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2011.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z. M. N. **Antropologia: uma introdução**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MELHOR GESTÃO DE PESSOAS. Crenças e costumes. **Melhor Gestão de Pessoas**, ed. 162. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/162/artigo221203-1.asp>>. Acesso em: 20 ago. 2011.

MÖLLER, C. A qualidade através das pessoas. *In*: BENNIS, W. *et al.* **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 99-106.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**. Bilbao: DDB, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C. A.; KILIMNIK, Z. M. Manifestações simbólicas nas relações intra e interorganizacionais. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, n. 17, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista>>. Acesso em: 04 ago. 2011.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, v. 13, n. 38, p. 45-57, jul./set. 2006.

RÉGIS FILHO, G. I.; RIBEIRO, D. M. Gestão do ambiente interno. In: RÉGIS FILHO, G. I. (Org.) **Gestão do clima organizacional**. Itajaí: Univali Editora, 2010.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, A. M. F.; SILVA, F. P. Cultura organizacional em Instituições de Ensino Superior: uma visão discente. XI SEMEAD, 2008. **Anais...** Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/932.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2011.

RONCHI, C. C.; PEREIRA, R. L. S.; PÁDUA, M. R. S. **DNA corporativo: as percepções sobre a realidade organizacional**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2008.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SARTOR, F. B.; SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI, G. **Clima organizacional: conceitos e estudo de caso**. Florianópolis: Feijó & Sartor, 2003.

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

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1987.

SEM CHUVAS E trovoadas. **Revista Melhor - Gestão de Pessoas**, São Paulo, ed. 194. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/194/artigo221378-1.asp>> Acesso em: 2 out. 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STAIR, R. M.; REYNOLD, G. W. Sistemas de informação nas organizações. In: _____. **Princípios de sistemas de informação: uma nova abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p. 30-58.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, G. M. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1990.

TORQUATO, G. **Cultura e poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VESSEL SEGUROS. Fusões e aquisições devem continuar aquecidas em 2011. **Vessel Seguros**, 28 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.vesselseguros.com.br/index.php/archives/234>>. Acesso em: 3 out. 2011.

VIEIRA, M. M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 1, jan./abr. 1997.

VOCE SA. O melhor do Guia - Tradição em boas práticas. **Você SA**. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2011/o-melhor-do-guia.shtml>> Acesso em: 11 set. 2011.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WILLIAMS, R. **Cultura e sociedade**. São Paulo: Nacional, 1970.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ZALEZNIK, A. *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZIEMER, R. Crenças e costumes. **Melhor: Gestão de Pessoas**, ed. 162. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br/educacao-saude/162/artigo221203-1.asp>> Acesso em: 10 ago. 2011.



Universidade
Potiguar

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES™