

## **GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: A PESQUISA COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE MUDANÇA**

Autor: Marcos Venancio Silva Assunção  
Email: mvenan@gmail.com

### **RESUMO**

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta altamente eficaz no fornecimento de subsídios para se trabalhar a melhoria da qualidade de vida do homem, para a otimização do desempenho das organizações e elevação do nível de relacionamento entre seus colaboradores. Dessa forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam acrescentar um importante componente em sua estratégia e estrutura funcional: A Gestão do Clima Organizacional. Em outras palavras, as empresas precisam administrar as variáveis que dão sustentação ao clima organizacional positivo. Assim, a pesquisa de Clima é fundamental para que se possam conhecer os diversos fatores organizacionais que afetam positiva e negativamente o desempenho das pessoas.

### **ABSTRACT**

*The Organizational Climate Research is a highly effective tool in providing subsidies for working to improve the human's life quality, to optimize the performance of organizations and raising the level of relationship between its employees. Thus, companies seeking success and excellence need to add an important component in its strategy and functional structure: The Management of Organizational Climate. In other words, companies need to manage the variables that support the positive organizational climate. Therefore, the Climate research is fundamental to may know the different organizational factors that affect positively or negatively the performance of people.*

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional, mudança, satisfação, desempenho humano, processo decisório, plano de ações, pesquisa e diagnóstico.

## INTRODUÇÃO

Melhorar o desempenho das organizações formais através de modelos e instrumentos tem sido uma preocupação constante nos meios acadêmicos e profissionais. Com o advento da ciência da Administração através dos clássicos Taylor e Fayol, passando por Etzioni, as organizações tem sido analisadas e estudadas para transformarem-se em unidades mais eficientes e produtivas. Embora as limitações dos primeiros estudos científicos tenham impossibilitado uma investigação mais ampla no sentido de abordar o contexto global das organizações sobre a ótica do social, por outro lado, serviram de abertura para um novo caminho que visava compreender o universo das instituições mais presentes no mundo contemporâneo qual seja, a organização formal.

O progresso na sociedade e nas organizações parece ser, uma condição natural da evolução do homem e das instituições. A sociedade contemporânea é caracterizada por ser uma sociedade de organizações, de tal sorte que no mundo moderno, o homem depende em grande escala das organizações formais, pois passa grande parte da sua vida dentro destas.

O estudo das organizações desenvolveu-se a partir da incorporação de conceitos advindos de outras ciências da teoria da vida humana associada como a sociologia, a antropologia, a psicologia social e a ciência política.

Apesar do elevado e avançado nível de informações disponíveis nesse campo do conhecimento humano, o que se observa ainda é um estágio incipiente da pesquisa e

da literatura no que se refere ao estudo de alguns temas básicos. Nesse aspecto inserem-se os temas cultura e clima organizacional, introduzidos na ciência administrativa a partir de estudos da sociologia e da antropologia cultural, à época em que o esforço teórico no campo da teoria organizacional primava por uma visão de conjunto, com a incorporação do arcabouço de conceitos oriundos do enfoque dos sistemas abertos.

A organização é então entendida como estrutura social, isto é, um sistema onde coexistem grupos de pessoas interagindo segundo padrões de comportamento aceitáveis mutuamente, com plena ciência do que dela espera o grupo e do que pode do grupo esperar. Realizam a chamada cooperação efetiva, estabelecem normas, criam canais de comunicação e impõem restrições. Sendo fontes de satisfação individual ao transmitir aos membros senso de segurança, paradoxalmente, podem criar-lhes barreiras quando um de seus membros transgride suas normas. Finalmente, influenciam a percepção dos membros do grupo quanto ao arranjo organizacional, podendo subverter ou apoiar os objetivos da estrutura superior.

Os conceitos de organização como estrutura social são segundo Blau e Scott (1970), as relações sociais de um grupo, as crenças e valores que compartilham e que orientam suas ações, como raízes dos sistemas informais que se encontram cravados na própria organização formal e se nutrem da formalidade de seus arranjos. Dessa maneira, os autores afirmam que os valores, crenças e normas que são compartilhados pelos membros do grupo definem sua cultura.

Assim, administrar o contingente humano em uma organização, conduzindo-a para o sucesso, exige que os processos de mudança e inovação sejam implementados através de estratégias de gerenciamento que tenham por ponto central uma atuação consistente sobre os valores desenvolvidos pelos membros da organização. Conhecê-los é, portanto, fundamental para aprender o tipo de clima organizacional predominante na organização e, por consequência, prepará-la devidamente para os processos de mudança.

O início desse processo de conhecimento e mudança se dá através da Pesquisa de Clima Organizacional. Ela é sem dúvida, uma valiosa ferramenta para a gestão de mudanças e implementação de estratégias organizacionais. Através da pesquisa de clima organizacional é possível identificar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores, e seus resultados permitem a realização de ações que contribuam para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e sobretudo, para a máxima produtividade e qualidade empresarial.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação da evolução das atividades do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento, deixando claro que toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de “alguma coisa”, constituindo uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.

Concorda Chiavenato quando afirma que:

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do

desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A Avaliação de Desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 199)

Ao passo que, para Samuel (1994, p. 280), a “Avaliação de Desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Já para Gómez-Mejía, Balkiu, Caroly (1995, p. 256):

Avaliação de Desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. Administração é o ponto chave de todo sistema de avaliação. Avaliação deve ser mais que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Isto posto, leva à conclusão de que a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano, atribuída a diferentes órgãos, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida, pode algumas vezes ser realizada pelo supervisor direto, por outros empregados ou ainda por uma comissão de avaliação do desempenho.

No entendimento de Gil (2001, p. 149):

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborada. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado, desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado.

Sendo assim, é possível afirmar que a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta indispensável, para qualquer organização. É o meio certo de se obter dados que servirão para o treinamento, promoção e estimular a maior produtividade, visando benefícios para a organização, que poderá adequar o indivíduo certo para o cargo certo.

Contudo, a avaliação de desempenho, para ser eficaz, requer um processo objetivo, consistente, fidedigno e justo de avaliação. Caso contrário, ela será tida como caprichosa e baseada em favoritismos. Sabe-se, entretanto, que essa objetividade simplesmente não existe.

Ademais, de acordo com Chiavenato (1999, p. 332) “Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e a longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade”.

Deve-se, então, entender que o objetivo básico da Avaliação de Desempenho é melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Concomitantemente, é recomendável que a avaliação adeque o indivíduo ao cargo, possibilite treinamento eficiente, resulte em promoções justas, ofereça incentivo salarial ao bom desempenho, promova a melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, preconize o auto aperfeiçoamento do empregado, produza informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimule a geração da estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, crie estímulo à maior produtividade, conceda oportunidades de conhecimento dos padrões de desempenho da organização e produza o *feedback* para as relações organizacionais.

Os principais beneficiários da Avaliação de Desempenho são os próprios avaliados, os seus superiores, a organização e também a comunidade que circunda a empresa como um todo.

Não obstante, segundo Chiavenato (1999, p. 206):

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Elas são geralmente burocratizadas, rotineiras e repetitivas. Além do mais, são autocontidas pelo fato de

a avaliação funcionar como fim e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e de conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação.

Nesse sentido, na atualidade, os métodos tradicionais de avaliação formal do desempenho das pessoas em uma organização vem sofrendo muitas críticas e há quem sugira a sua extinção, principalmente quando vinculada a aumentos do salário nominal. Conseqüentemente, os métodos tradicionais, tais como as escalas gráficas, escolha forçada, entre outros, vem sendo substituídos por outros que buscam, na medida do possível, minimizar a interferência de alguns dos pontos críticos mencionados. Entre eles, um dos métodos de avaliação individual mais conhecidos é a avaliação por objetivos.

Descrevem-se a seguir os métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho marcados em geral pela busca retrocedente às informações sobre as atividades, decisões e tarefas executadas pelo colaborador num determinado espaço de tempo.

#### **2.1.1. Método das Escalas Gráficas:**

Chiavenato (1999, p. 195) define:

O Método das Escalas Gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, ao qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho enquanto as colunas verticais representam os graus de avaliação daqueles fatores.

Já na concepção de Gil (2001, p. 154) o “método das Escalas Gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”.

#### **2.1.2. Método da Escolha Forçada:**

Segundo Chiavenato (1999, p. 197) o método da Escolha Forçada consiste em “avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento”.

Para Gil (2001, p. 155) o método da escolha forçada consiste em “avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual”.

#### **2.1.3. Método da Pesquisa de Campo:**

A pesquisa de Campo é um método que fundamenta-se no princípio da responsabilidade da linha e da função de *staff* utilizadas no processo de avaliação de desempenho. Utiliza como método entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários.

#### **2.1.4. Método dos Incidentes Críticos:**

O Método dos Incidentes Críticos configura-se como um método tradicional de avaliação de desempenho, simplificado, baseado em características extremas, os chamados incidentes críticos que representam desempenhos altamente

positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracassos).

#### **2.1.5. Método da Lista de Verificação:**

A Lista de Verificação é uma espécie de lembrete na qual o gerente respalda-se para avaliar todas as características principais de um funcionário, e enquadrá-las em perspectivas positivas ou negativas.

#### **2.1.6. Método dos Relatórios:**

Os relatórios são o método mais simplificado de avaliação de desempenho. Nele os chefes são solicitados a avaliarem objetivamente a eficiência de cada um dos empregado sob sua responsabilidade, definido um grau avaliativo para cada um.

### **2.2 AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (APO)**

O método moderno da Avaliação de Desempenho preconizado neste trabalho foi a Avaliação Participativa por Objetivos (APO). Segundo Chiavenato (1999, p. 204), “[...] o verdadeiro conceito de APO como um sistema democrático e participativo [...] proporciona retornos tanto para a organização como para as pessoas envolvidas”.

O processo de avaliação participativa por objetivos tem início com uma reunião de planejamento, entre chefe e subordinado, para a fixação dos objetivos para certo período de tempo, que normalmente, é de um ano. Como os objetivos foram discutidos, acordados e plenamente entendidos, deverá haver, por parte do

funcionário, empenho maior para atingir esses objetivos no prazo prefixado.

Uma vez acordados os objetivos, subordinado e chefe planejam juntos um programa para a consecução desses objetivos. No acompanhamento das atividades do subordinado, a chefia deve adotar o estilo de liderança mais adequado ao nível de maturidade e experiência profissional do empregado.

### **2.3. MOTIVAÇÃO**

A motivação é fator *sine qua non* para as empresas na atualidade, pois é determinante nos índices de produtividade e na forma de encarar as atividades do cotidiano. A conceituação de motivação deriva do entendimento dado ao termo fator humano nas organizações, constantes nos estudos de Elton Mayo, e demonstram como ao longo do tempo, houve a valorização do capital humano nas organizações.

Para Gil (2001, p. 201) configura-se a motivação como fator fundamental, pois:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da sua empresa.

Os funcionários das empresas preocupados em oferecer melhores condições de vida e trabalho aos colaboradores trabalham mais motivados, são mais produtivos e leais, segundo estudos de várias faculdades e instituições americanas.

Deve-se entender que as pessoas não podem ser consideradas ferramentas estáticas. O potencial de resultados está diretamente ligado ao poder de mobilização e a evolução que as pessoas podem ter durante a sua vida de trabalho.

Em virtude desse entendimento Gil (2001, p. 202) afirma que:

Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas, não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar. Mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

Deve a empresa, portanto, agir no intuito de dotar os indivíduos da capacidade automotivadora que substitui a motivação extrínseca pela intrínseca, enfatizar o treinamento e o desenvolvimento do indivíduo e da equipe de forma a forjar a unidade e o consenso quanto aos objetivos da equipe e da empresa.

Neste sentido afirma Vergara (2003, p. 42) que:

[...] a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos ou não. Tudo o que os de fora podem fazer e estimular, incentivar, provocar nossa motivação. De outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora.

Já na concepção de Aguiar (1992, p. 309) quanto à motivação, “os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia; portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente; o que motiva o comportamento do indivíduo são os objetos e acontecimentos atrativos para ele”.

Em verdade, não se pode acreditar que um determinado pacote de incentivos irá motivar da mesma maneira todo um corpo funcional, afinal de contas trata-se de pessoas com desejos e expectativas variáveis; então, apreende-se que a motivação é um fator interno, algo que independe, ou melhor, é relativamente dependente dos incentivos externos.

#### **2.4. FORMAS DE INCENTIVO**

Inicialmente, para o entendimento dos conceitos relacionados às formas de incentivar é necessário compreender e aplicar o que significa o construto “valorizar pessoas”. Nesse sentido, Gil (2001, p. 210-211) observa:

Valorizando as pessoas: Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos aos gerentes, eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores

relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

Ensejando o fator recompensas ao corpo funcional, concorda-se com Chiavenato (1999, p. 616) quando afirma que:

As recompensas salariais e monetárias constituem uma aplicação da teoria de Maslow sobre as necessidades de níveis mais baixos, dos fatores higiênicos de Herzberg, dos resultados de segundo nível de Vroom e da comparação de contribuição e resultados com uma pessoa de referência. Lawler verificou que o dinheiro é um excelente motivador das pessoas por três razões fundamentais.

Uma explicação bem concebida em relação à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é que:

Frederick Herzberg sugeriu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe. Ele afirma que fatores de higiene (ou “não-satisfatória”) na verdade, não chegam a estimular, mas que precisam ser pelo menos satisfatório para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas. No entanto, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e tanto esses como outros elementos simplesmente não irão funcionar como motivadores. (MAITLAND, 2000. p. 9)

Este autor afirmava que os fatores motivacionais dividem-se em dois grandes grupos, a saber: os fatores higiênicos e os

motivacionais. Os fatores de higiene quando satisfeitos não chegam a motivar a pessoa, entretanto, quando não satisfeitos, provocam a desmotivação.

Citação interessante para a Teoria da Expectativa de Vroom é que:

Tomando por base a “Pirâmide de necessidades” e a “Teoria dos dois fatores”, V. H. Vroom formulou sua “Teoria da expectativa”. Para ele, existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Ele utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo forte, enquanto que um nível baixo sugeriria que o desejo tinha menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação. (MAITLAND, 2000, P. 10)

Vroom dissertava que não necessariamente um motivador influenciaria positivamente na produtividade e, mesmo, na motivação do indivíduo, posto que, um desejo muito além da possibilidade do indivíduo tê-lo em vez de aumentar a motivação do indivíduo funcionaria produzindo o contrário. Em verdade, a distância impossibilitadora do alcance do desejo funcionaria, então, como desmotivadora.

Segundo Maitland (2000, p. 08), uma explicação para a Teoria das necessidades de Maslow é que:

Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas. De acordo com Maslow, as necessidades primordiais de um indivíduo são conseguir ar, alimentos e água em quantidades suficientes para

sua sobrevivência (necessidades fisiológicas). Após essas terem sido atingidas, não há motivação para mais ar, alimento e comida, mas sim para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado.

A teoria das necessidades de Maslow configurou-se por muito tempo como uma forma própria de se analisar que variáveis exerciam influências positivas sobre os resultados das nas empresas e quais dos fatores exercem mais ou menos nessa conjuntura.

Boas condições de trabalho não são motivadores. Mas se as condições não forem boas, poderá existir uma síndrome de “eles e nós”, o que seria um forte desmotivador. É impossível motivar um trabalhador descontente, a não ser pelo medo, o que se aplica apenas sob certas condições. A causa dos problemas de motivação precisa ser determinada.

## **2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Ao se dissertar acerca do clima organizacional, deve-se referenciar às propriedades motivacionais que fazem parte do ambiente da empresa, atentando àqueles aspectos que quando ocorrem resultam em diferentes graus de motivação no corpo funcional, neste ensejo Chiavenato conceitua que:

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é um ambiente humano dentro qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, os aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. (CHIAVENATO, 2002, p. 42)

Deve-se compreender também, que o clima organizacional é variável dependente das condições econômicas, das variáveis motivacionais, da estrutura de atendimento aos clientes, entre outros fatores que são determinantes na presença de um clima organizacional positivo.

O clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação e em grupos, e nos comportamentos de afastamento, por exemplo, influenciam no desempenho e na motivação.

## **2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para que a consecução do trabalho possa ser dirigida da maneira mais eficiente possível, é necessário que determinados conceitos relacionados ao tema, sejam esclarecidos e explicitados para facilitar o entendimento das informações prestadas durante a realização da pesquisa.

De acordo com Rodrigues (1999, p. 193)

A cultura organizacional é entendida como um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são

sintetizados numa ideologia organizacional, em conhecimento específico e em comportamento coletivo predominante.

Shein (1985, p. 9), por sua vez, afirma que a Cultura Organizacional:

É um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma empresa para lidar com problemas de adaptação, estrutura e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Wagner III (2003, p. 267) complementa o conceito de Cultura Organizacional afirmando que:

a cultura de uma organização, [...], é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmo [sic] e seu trabalho.

Forma-se, assim, um conceito global de Cultura Organizacional quando apreende-se que ela é um elemento conceitual que catalisa os esforços de todos na organização, em volta de políticas estratégicas e comportamentos organizacionais que favorecem a adoção de elementos positivos e compõem as novas vertentes organizacionais permitindo, dentre outros elementos, programas de integração do novo colaborador e a participação de todos na

percepção de mercado e de suas próprias vidas.

Deve-se compreender que a Cultura Organizacional é um elemento que baliza a visão da empresa, este conceito é importante para adequar o capital humano da organização às novas realidades tecnológicas e do mundo do trabalho, perfazendo que as mudanças devem ser absorvidas não apenas pela empresa, mas fundamentalmente por aqueles que a compõe.

Por isso, configura-se de extrema importância dar a devida relevância às pessoas que compõe a organização, pois a empresa com visão e cultura inovadora, propicia a criação de canais pelos quais as inovações, novos valores e percepções de mercado, ingressem na empresa, esse é um processo que deve ser incentivado e disseminado nas relações organizacionais.

Pode-se dizer que:

Um resultado específico de uma cultura forte deve ser menos rotatividade de empregados. Uma cultura forte demonstra alta concordância entre os membros sobre os quais a organização se apóia. Essa unanimidade de propósitos constrói coesão, lealdade e compromisso organizacional. Essas qualidades por sua vez diminuem a propensão dos empregados de deixarem a organização. (ROBBINS, 1999, p. 376).

Nessa visão, os elementos da Cultura Organizacional têm conteúdo consciente e inconsciente e são produtos de pensamento e raciocínio, afetando as decisões, os objetivos, significados e maneiras de agir das organizações. Podem

ser fontes de motivação e desmotivação; satisfação e insatisfação, estando relacionados com a atividade humana nas empresas.

Com base nessas considerações, observa-se que a cultura organizacional é um dos fatores que influencia as decisões, os objetivos e padrões pensados para as organizações, bem como a forma de comportamento das pessoas que as compõem.

Já Freitas (2002, p. 97) afirma que:

A energia controladora do comportamento, a sutileza das regras não-escritas, a referência do grupo de pares e sua reprodução são exemplos de como os indivíduos são re-socializados na organização. Integrando novas configurações culturais alimentadas pela sociedade em geral, buscando criar um *completeness sense*, manejando a dimensão simbólica mediante a construção de heróis que tornam o sucesso crível e atingível, bem como de rituais de consagração, a cultura organizacional de certa forma institucionaliza a magia.

Em função da racionalidade, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas, ou seja, as regras estabelecidas para governar funções e assegurar que estas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

Como principais conseqüências da adoção de um modelo de Cultura Organizacional acredita-se que:

[...] os empregados formam uma percepção subjetiva geral da organização com base em fatores como o grau de tolerância a risco, ênfase em equipes e apoio das pessoas. Esta percepção geral torna-se na verdade a cultura ou personalidade da organização. Estas percepções favoráveis ou desfavoráveis então afetam o desempenho e a satisfação do empregado e o impacto é maior para culturas mais fortes. (ROBBINS,1999, p. 384).

Para Freitas (2002, p. 97):

Através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc. Ao mesmo tempo, através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar da excelência, das atitudes, do projeto ou visão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quiçá de atingir a imortalidade [...].

Logo, na Cultura Organizacional o grande desafio não é o processo mudança em si, mas como mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. A mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis de ser conseguida.

Embora haja controvérsias entre os autores sobre o fato de a cultura ser gerenciável ou não dentro de uma organização, afirma-se que as mudanças

que não consideram as dimensões da cultura organizacional não têm sido bem sucedidas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indiscutivelmente, cultura é um conceito que sem dúvida comporta diversas definições. Quando trazido para o campo das organizações, o conceito de cultura pode definir a organização como sendo, a própria, uma cultura. Por outro lado, pode-se afirmar que cada organização desenvolve sua própria cultura, que é formada a partir de influências externas decorrentes de sua inserção na sociedade ou de aspectos internos circunscritos por sua história, pelos valores de seus dirigentes, pelas crenças e valores que são desenvolvidos pelos seus membros, pela tecnologia e processos de trabalho adotados e por outros elementos que, de alguma forma, contribuem para a criação de uma certa realidade organizacional.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas Organizações/ Cecília Whitaker Bergamini*. – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

CERTO, Samuel C. *Modern Management : Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994.

organizações / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional : identidade, sedução e carisma? / Maria Ester de Freitas*. – 3ª ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2002.

Assim, um dos meios utilizados para se penetrar nessa realidade, consiste em conhecer como os membros-participantes da vida organizacional se relacionam, percebem e sentem a realidade de seu ambiente de trabalho, a partir dos valores que já se encontram sedimentados e incorporados ao cotidiano da organização. Mesmo tendo ciência de que, em determinadas circunstâncias, esse modo de percepção possa ser modificado, é certo que o estudo do clima e dos valores organizacionais revela uma parcela considerável dos aspectos que envolvem a fenomenologia da cultura de uma organização e a pesquisa é a ferramenta indispensável para leitura, compreensão e diagnóstico desses fenômenos, tornando-se a base propulsora na tomada de decisão e implementação de mudanças estratégicas.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de Pessoas / Idalberto Chiavenato*. – 4. ed, - São Paulo : Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas*

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais / Antonio Carlos Gil*. – São Paulo : Atlas, 2001.

GOMEZ-MEJÍA, Luis R. , BALKIN. David B. CAROLY, Robert L. *Managing Human Resources*, Englewood Chiffs, NJ, Prentice Hall, 1995.

HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa. HERBARIUM. Florianópolis: UFSC, 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins; Tradução Christina Ávila de Menezes; revisão Cristina Bacelar. – Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUEZ, Martins V. Gestão Empresarial Organizações que Apredem. – Rio de Janeiro : Landmark, 1999.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership . – San Francisco : Jossey – Bass, 1985.

WAGNER III, John A. Comportamento Organizacional / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; Tradução Cid kuipel Moreira, revisão técnica Laura Zaccarelli. – São Paulo : Saraiva, 2003.