

## **REFLEXÕES SOBRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autor: Paulo Rogério Delgado

### **RESUMO**

A cultura e o clima organizacional são elementos imprescindíveis para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Entretanto, quando as organizações, por meio de suas lideranças, desconhecem o sentido prático nessas esferas, o ambiente de trabalho torna-se bastante comprometido, permeado por conflitos profissionais que interferem diretamente no alcance dos objetivos institucionais.

Diante deste cenário, o presente artigo propõe a reflexão sobre a cultura e o clima organizacional, no intuito de identificar aspectos negativos do ambiente de trabalho, bem como reflexões e ações práticas para transformá-lo em um ambiente positivo.

Palavras chave: cultura organizacional, clima organizacional, desenvolvimento de equipes, gestão de conflitos, planejamento de carreiras, qualidade de vida no trabalho.

### **INTRODUÇÃO, DESENVOLVIMENTO E REFLEXÕES SOBRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

Antes de refletir sobre esses dois aspectos é necessário lembrar a definição de cultura e clima organizacional, no intuito de traçarmos diretrizes para uma boa condução na esfera de gestão de pessoas.

“Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferem uma organização da outra” (ROBBINS, 2002, p. 240).

Podemos definir cultura organizacional como um conjunto de valores, atitudes, missão, crenças, expectativas e diretrizes existentes dentro de determinada instituição, que a difere das demais existentes. Esse conjunto de características únicas constitui a forma como a organização se relaciona com seus funcionários, público alvo, parceiros, concorrentes, bem como o seu

posicionamento diante das variáveis externas, cada vez mais presentes em nosso processo de globalização.

Por meio da cultura organizacional há o compartilhamento dos ideais e comportamento institucional, para que os objetivos empresariais sejam alcançados com eficácia.

Segundo Curvello (2012, p.14):

“Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.” (CURVELLO, 2012, p.14)

Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, por meio de atitudes, valores e expectativas compartilhados entre os integrantes de uma instituição, que caracteriza sua mentalidade e modo de agir dentro no ambiente interno e externo.

Embora cada um dos autores tenha sua maneira própria de expressar a definição da cultura organizacional percebemos sua importância no sentido de conhecer a essência da instituição, analisar quais mecanismos são utilizados para o alcance da missão, multiplicando os conceitos às equipes e realinhando possíveis divergências, contribuindo consequentemente para a formação da imagem desejada pela empresa.

Baseados nos conceitos citados acima, podemos abordar a definição de clima organizacional. Embora sejam parecidos, enquanto a cultura organizacional é pouco mutável (sendo constituída pelos valores, missão e diretrizes), o clima organizacional representa como essa atmosfera é transmitida e percebida pelos colaboradores dentro da Instituição, podendo ser transformado por meio de ações direcionadas para a resolução de problemas e conflitos.

Embora pareça simples, atualmente percebemos muitas lideranças com um discurso de portas abertas que não é colocado em prática, permeado pela falta de esclarecimento sobre a missão e objetivos da empresa, bem como pela falta de espaço para a discussão de ideias, uma vez que as propostas trazidas pelos colaboradores são ignoradas.

Tais situações configuram outros elementos, que demonstram problemas na comunicação interna e relacionamento interpessoal, comprometendo a forma como os objetivos são transmitidos e identificados pela equipe, gerando conflitos que deixam de ser profissionais, passando para as esferas pessoais.

Conseqüentemente, a confiança e transparência entre os profissionais e suas lideranças acabam ficando comprometidas, gerando um clima organizacional desfavorável, com baixo desempenho, presença de frustrações, falta de integração e credibilidade, falhas de comunicação e até mesmo adoecimento emocional da equipe. Tais elementos podem inclusive gerar a perda de talentos e aumento de rotatividade, uma vez que os profissionais passam a buscar outras Instituições onde possam alinhar seus valores e objetivos pessoais com os organizacionais.

Neste sentido, é necessário que a condução da pesquisa de clima seja realizada equalizando as informações trazidas pelos colaboradores, com ênfase na elucidação da cultura e objetivos institucionais, de forma que fiquem claros os conceitos de missão, valores e metas. Tais elementos podem ser identificados, por exemplo, por meio de uma pesquisa quantitativa ou qualitativa, onde possam ser mensurados pontos fortes, pontos de melhoria, expectativas e satisfação dos funcionários, bem como estratégias de reconhecimento profissional que gerem no ambiente condições motivacionais que se adequem à motivação intrínseca dos colaboradores.

Outro aspecto muito interessante para a condução da pesquisa é o anonimato, no sentido de nos aproximarmos mais da realidade, protegendo membros da equipe que apresentem receio de se expressar e sofrer represálias.

Embora demande muito trabalho, o fato de incluir aspectos trazidos pela equipe iniciará uma movimentação bastante expressiva, trazendo sensação de pertencimento aos funcionários, tornando o processo de mudanças mais fácil, uma vez que a participação reduzirá a resistência às mudanças necessárias para a transformação de um ambiente de trabalho positivo.

Por meio da pesquisa de clima, também será possível identificar aspectos referentes a treinamento e desenvolvimento das equipes, podendo inclusive servir como base para o planejamento de carreiras dentro da organização.

Por fim, com base nas expectativas da equipe, a organização poderá desenvolver uma política de qualidade de vida no trabalho, considerando aspectos relevantes que mantenham condições motivacionais, como premiações, viagens, remunerações extras, folgas entre outros elementos que possam ser oferecidos aos colaboradores em compensação ao bom desempenho e atingimento de metas.

## CONCLUSÃO

O conhecimento e a multiplicação assertiva da cultura organizacional são imprescindíveis para o alcance dos objetivos institucionais. Entretanto, a falta de sensibilidade por parte das lideranças em instrumentalizar suas equipes podem gerar impactos muito negativos no ambiente de trabalho.

Por outro lado, a negligência em relação às expectativas dos colaboradores cria uma atmosfera de animosidade, com reflexo em baixa produtividade, falhas de comunicação, alta rotatividade e adoecimento emocional.

Nesse sentido, as técnicas para identificação do clima organizacional proporcionam elementos para elucidar os objetivos institucionais ao mesmo tempo que proporcionam o envolvimento dos colaboradores no processo de construção e decisão, maximizando as possibilidades de melhoria no ambiente de trabalho ao mesmo tempo que minimizam a resistência às mudanças necessárias, uma vez que as expectativas individuais dos funcionários passam a ser equalizados junto as expectativas organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa, 8ª ed. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional, 9ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CURVELLO, João J. A. Comunicação interna e Cultura organizacional , 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional, um olhar estratégico sobre a organização , 1ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana M. Motivação e satisfação no trabalho em busca do bem estar de indivíduos e organizações, 1ª ed. São Paulo: InterSaberes, 2014.