



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ANA CLÁUDIA SANCHES GUIOTTI

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL
(ESTUDO DE CASO)**

Assis/SP

2014

ANA CLÁUDIA SANCHES GUIOTTI

**CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL
(ESTUDO DE CASO)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração de empresas.

Orientadora: Prof^a Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Área de Concentração: Ciências Gerências

Assis/SP

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

GUIOTTI, Ana Cláudia Sanches.

Clima e Cultura Organizacional (Estudo de Caso). Ana Cláudia Sanches Guiotti. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2014.

47p.

Orientadora: Profª Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Clima Organizacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Satisfação no ambiente de trabalho.

CCD: 658

Biblioteca da FEMA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL (ESTUDO DE CASO)

ANA CLÁUDIA SANCHES GUIOTTI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Prof^a Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Prof^a Ms. Tânia Regina de Oliveira Machado.

Assis/SP

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma tornaram possível a sua realização.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado sabedoria e força para realização deste trabalho.

A professora Maria Beatriz Alonso do Nascimento, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante a realização do mesmo e aos familiares e amigos que colaboraram direta ou indiretamente, para que esse projeto se tornasse concreto.

“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu”.

Erlanson F. A. Andrade

RESUMO

Este trabalho descreve o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional, temas bastante enfatizados na atual realidade das empresas, tendo como foco principal a análise do nível de satisfação dos colaboradores e seu comportamento no ambiente de trabalho.

O Clima Organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários, considerando que quando há elevada motivação entre os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação, interesse e colaboração.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização e pode modificar-se, pois também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

Alguns fatores que acarretam mudanças, inclusive na motivação das pessoas no ambiente de trabalho são as crenças e valores da empresa, formas de chefia e liderança, relacionamentos, incentivos e modos de reconhecimento, por isso a organização precisa analisar e conhecer o que os funcionários pensam sobre ela e suas atitudes em relação aos diferentes aspectos organizacionais.

Percebemos ainda que esses fatores estão relacionados à satisfação no ambiente de trabalho, sendo enfatizado o comportamento de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de poder; o ambiente; a organização; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico; sua história e os desejos dos colaboradores.

Palavras-chave: clima organizacional, cultura organizacional, relações humanas no trabalho.

ABSTRACT

This paper describes the Organizational Climate and Organizational Culture, themes emphasized enough in the current reality of companies, focusing mainly on the analysis of the level of satisfaction of employees in their work environment, their behavior, thus presenting practical and theoretical aspects.

Organizational climate is directly related to the degree of satisfaction and employee collaboration, whereas when there is high motivation among them, the results improve and translate into relationship satisfaction, interest and collaboration.

The organizational culture influences the behavior of all individuals and groups within the organization and can be modified as it is also influenced by the external environment and changes in society.

Some factors that cause changes, including the motivation of people in the workplace are the beliefs and values of the company, forms of management and leadership, relationships, incentives and recognition modes, so the organization needs to analyze and understand what employees think on it and their attitudes towards different organizational aspects.

Still see that these factors are related to satisfaction in the workplace, being emphasized the behavior of an individual in relation to their work, involving power relations; the environment; the organization; policies and programs for the management of the company; its technologies; goals, objectives and interests; their economic environment; its history and the desires of the employees.

Keywords: organizational climate, organizational culture, human relations at work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Nível de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho..... | 34 |
| Figura 2 – Necessidade de mudança na organização..... | 35 |
| Figura 3 – Nível de relacionamento entre os colaboradores | 36 |
| Figura 4 – Possibilidade de melhorias entre os colaboradores..... | 37 |
| Figura 5 – Cooperação na execução das tarefas..... | 38 |
| Figura 6 – Relação de amizade fora da agência..... | 39 |
| Figura 7 – Nível de relacionamento entre o gerente e colaboradores..... | 39 |
| Figura 8 – Salário atual..... | 40 |
| Figura 9 – Horário de trabalho da rede bancária..... | 41 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 2. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 14 |
| 2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS. | 17 |
| 2.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| 2.3 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.4 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS | 21 |
| 2.5 AS GRANDES MUDANÇAS QUE ESTÃO AFETANDO O AMBIENTE DE TRABALHO | 22 |
| 2.6 FATORES QUE INTERFEREM E INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 3. CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| 3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 4. CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 30 |
| 5. SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO..... | 32 |
| 6.O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO INTERIOR DO ESTADO DE SP..... | 34 |
| 6.1 PESQUISA APLICADA | 43 |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 45 |
| REFERÊNCIAS..... | 46 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar o Clima Organizacional e a Cultura Organizacional, temas bastante enfatizados na atual realidade das empresas, tendo como foco principal a análise do nível de satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, o seu comportamento, apresentando assim aspectos práticos e teóricos.

Mostra, de uma maneira geral, como o clima e a cultura organizacional influenciam o ambiente das organizações, analisando e conhecendo o que os funcionários pensam sobre elas e suas atitudes em relação aos diferentes aspectos organizacionais.

O Clima Organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários e quando há elevada motivação entre os mesmos, os resultados melhoram e se traduzem em relações de satisfação e colaboração, já a Cultura Organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos que fazem parte da organização e podem modificar-se, pois sofrem influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

O trabalho está organizado em 4 capítulos, que são apresentados a partir do número 2. No capítulo 2 é abordado o conceito de clima organizacional, demonstrando seus impactos sobre a qualidade dos serviços nas organizações, os tipos e indicadores de clima, variáveis organizacionais, as grandes mudanças que afetam o ambiente de trabalho e os fatores que interferem e influenciam no clima organizacional.

O capítulo 3 apresenta a cultura organizacional e os fatores que a influenciam. Já o capítulo 4 tem como objetivo relacionar o clima e a cultura organizacional.

E por fim os capítulos 5 e 6 mostram a satisfação no ambiente de trabalho e sua relação com o clima e a cultura organizacional das empresas.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, enriquecida com uma pesquisa de clima organizacional em uma agência bancária de um município do interior do estado de São Paulo, analisando o comportamento dos trabalhadores e o ambiente organizacional da organização.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional age diretamente na motivação da equipe e reflete a imagem da empresa, pois seus colaboradores são os primeiros clientes a serem conquistados, para que depois possa conquistar o mercado, oferecendo satisfação. É usado como indicador de mudanças e da forma como podem afetar a organização.

Segundo Chiavenato (2000, p.95):

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Outra definição de Clima Organizacional segundo o site <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/24244/conceito-de-clima-organizacional>, é que os colaboradores de uma empresa têm condições de avaliar a qualidade do ambiente oferecido por ela como favorável ou não e se essa pode influenciar o seu comportamento, favorecendo ou prejudicando as relações e a produção.

De maneira geral, pode-se dizer que o clima organizacional está presente em todas as organizações, sendo grandes ou pequenas, tendo em vista um clima agradável para todos que ali trabalham.

Vinculado ao Clima Organizacional devemos considerar também o fator de mudança no ambiente de trabalho onde tem fundamental importância e nada mais é do que qualquer alteração planejada ou não ocorrida na organização que pode acontecer de

fatores internos ou externos, podendo assim trazer algum impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho. A mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

De acordo com Herzog(1991, apud Wood JR, 2000, p.21):

A chave para enfrentar o processo de mudança com segurança é o gerenciamento das pessoas, tendo em vista manter um nível de motivação elevado e evitando o desapontamento. O desafio maior dessas mudanças nas empresas são as pessoas e a cultura organizacional, onde deve-se renovar os valores para atingir as vantagens competitivas.

Para que as mudanças possam ocorrer é importante que as empresas se comprometam com fatores como tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas, pois cada um deles tem um papel determinante na organização.

Para Want (1990, apud Wood, 2000, p.23) há cinco tipos de mudanças organizacionais, sendo:

- Por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;
- Operacional, para fazer frente às falhas específicas;
- Direcional, quando uma alteração estratégica é necessária;
- Fundamental, quando a própria missão é alterada;
- Total, casos mais críticos como uma evidência de falência.

A partir dos tipos de mudança organizacional, temos os objetivos mais comuns nessas mudanças, como pode ser notado no parágrafo seguinte.

Segundo Wood JR, (2000, p 213) os objetivos mais frequentes de uma mudança são:

- Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho;
- Aumentar a produtividade com um clima melhor;
- Refletir os valores dos novos líderes;
- Reduzir custos;
- Administrar conflitos.

O fator humano tem sido considerado o grande diferencial nas empresas para vencerem a competitividade. Para que isso aconteça, é necessário oferecer benefícios para alcançarem o comprometimento dos colaboradores. Sendo assim, podemos perceber que o clima organizacional tem grande influência nas organizações, mas muitas delas não sabem como estruturá-la favoravelmente, tendo em vista que todos os envolvidos nesse ambiente devem trabalhar em cooperação para alcançarem seus objetivos. Também temos que considerar como fator importante às mudanças organizacionais, que apresentam a reorganização como elemento fundamental no modo de operar das empresas, mudando a maneira de perceber, pensar e desempenhar a missão e visão, assim como, gerenciamento de processos, tecnologia e estratégia empresarial.

Para que aconteça a mudança é necessário abandonar velhos hábitos e valores, pois sem adequação e adaptação têm-se sempre os mesmos resultados.

É importante também ressaltar que de uma maneira em geral, mudanças não costumam ser bem-vindas, pois os colaboradores se recusam a trabalhar com novos

meios, por receio de não terem o mesmo desempenho que pode acarretar em demissão. Em casos como esses é comum a identificação de resistência como um comportamento comum.

O funcionário resiste à mudança porque sente medo do desconhecido e não quer sair da sua zona de conforto. Sempre que há um processo de mudança, as pessoas necessitam de um tempo de adaptação, pois toda mudança envolve algum tipo de perda. Por fim, cabe aos dirigentes ou líderes organizar e gerenciar esse processo para que suas possíveis perdas ou ameaças sejam minimizadas, tentando mostrar a todos seu lado positivo.

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.

Para o funcionário desempenhar sua função de forma satisfatória é preciso que saiba, possa e queira fazê-la. O desempenho de um profissional não depende somente de ele estar treinado, capacitado para o que faz, é importante também que tenha os recursos necessários para realização do trabalho.

As empresas investem na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosas com relação aos seus serviços, e investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria do mesmo.

Poucas empresas têm interesse em ouvir seus clientes internos, conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, por isso a importância de realizar pesquisas e assim contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho.

2.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser classificado como bom, prejudicado ou ruim. O clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, participação, motivação, satisfação, comprometimento dos funcionários. É prejudicado quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o desempenho da maioria dos funcionários gerando tensões, discórdias, rivalidades, conflitos. Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, predomina um sentimento de constrangimento e desaprovação dos funcionários.

2.3 INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Podemos classificar os indicadores de clima organizacional de duas maneiras:

Positivos -

- Programas de sugestões - prática que consiste no treinamento e incentivo aos funcionários para que sugiram maneiras de melhorar processos para aumentar a qualidade e reduzir os custos da empresa.
- Avaliação de desempenho - identificação das ações que os colaboradores de uma organização realizam durante um determinado período. Tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, podendo assim promover o crescimento pessoal e profissional.

Além disso, fornece informações para as tomadas de decisões de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada. Com a avaliação de desempenho é possível a descoberta de talentos resultante da identificação da qualidade de cada pessoa dentro da organização.

Negativos

- *Turnover* - refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Também pode ser um indicador de saúde organizacional. Tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores. Um alto percentual de *turnover*, dependendo do tipo de atividade da empresa, é um indicador de que algo está errado, sendo necessária avaliação das causas de incapacidade de retenção do pessoal.
- Absenteísmo - ato de não fazer alguma atividade ou função. O absenteísmo aumenta os custos para a empresa, e dificulta a concretização dos seus objetivos, afetando a sua eficácia e eficiência. Pode ser causado por doenças, motivos familiares, motivos pessoais, dificuldades financeiras, falta de motivação. Revela aos responsáveis pela empresa que o clima existente é desfavorável, que os membros da empresa têm necessidade de um tratamento mais humano.

- Pichações nos banheiros - são sinais de revolta dos funcionários em relação a outras pessoas dentro da empresa, colegas de trabalho ou também à políticas que a empresa adota.
- Greves - os funcionários acabam aderindo as greves para reivindicar melhorias no ambiente de trabalho, onde não conseguem, na maioria das vezes, em uma conversa ou até mesmo em reunião com seus supervisores.
- Conflitos interpessoais e Interdepartamentais - os conflitos entre as pessoas num departamento, ou até as “guerras” entre departamentos indicam um clima de tensão, muitas vezes ligado ao aspecto pessoal não somente profissional.
- Desperdício de materiais - fator em que todos os funcionários devem estar conscientes, evitando o desperdício, pensando no futuro da organização e no meio ambiente, contribuindo assim para a redução dos gastos e na diminuição dos custos.
- Queixas no serviço médico - maneira encontrada pelos funcionários de manifestarem sua insatisfação, expondo problemas de natureza psicológica ou física. Esses indícios revelam também o reflexo da cultura estabelecida da organização.

Os indicadores de clima organizacional alertam de alguns fatores importantes, onde a empresa terá que utilizar mais algumas estratégias para realmente avaliar o clima de uma empresa e saber qual sua atual situação. A pesquisa é uma estratégia e

muitas empresas têm ações constantes para monitorar a questão do clima dentro da empresa.

2.4 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

A pesquisa de clima é um instrumento importante para aprimorar o ambiente de trabalho. Deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos. Geralmente é realizada através do preenchimento de um questionário, onde os funcionários respondem questões sobre aspectos que podem causar insatisfação.

Nas pesquisas as empresas geralmente procuram saber a opinião dos funcionários quanto: ao trabalho realizado, salário, benefícios, integração entre os departamentos da empresa, supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão, comunicação, treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissional, possibilidades de progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários, participação, pagamento dos salários, segurança do trabalho, objetivos organizacionais, orientação da empresa para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização dos funcionários, envolvimento/comprometimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação da empresa para os clientes, planejamento e organização, fatores motivacionais e fatores desmotivadores.

2.5 AS GRANDES MUDANÇAS QUE ESTÃO AFETANDO O AMBIENTE DE TRABALHO

Com a entrada de produtos e organizações estrangeiras no Brasil, as empresas nacionais tiveram que adotar uma série de estratégias para sobreviver ao aumento da competitividade, entre elas destacamos:

- O intenso uso da automação - tornar automático as atividades repetitivas com o uso de sistemas e equipamentos que efetuam a coleta de dados e atuam nos processos, minimizando a necessidade humana e resultando em uma maior velocidade nas operações, reduzindo erros, com controle e fidelidade das informações.
- A redução do quadro de pessoal - também conhecido como *downsizing*, é a redução do número de funcionários de uma empresa para torná-la mais ágil e competitiva, reduzindo assim a burocracia, custos administrativos e despesas de cargos, onde é feito o achatamento da base, em que a diretoria se aproxima da base operacional.
- A terceirização - é o fenômeno onde uma empresa contrata trabalhadores para prestação de serviços a uma segunda empresa, tomadora. A tomadora se beneficia da mão-de-obra, mas não cria vínculo empregatício com o trabalhador, pois a empresa contratante é a responsável.
- A reengenharia - redesenha a estrutura de cargos da organização que cresceu desordenadamente, alocando profissionais em cargos disponíveis.
- A privatização - ocorre quando uma empresa ou uma instituição estatal é vendida para a esfera privada, quase sempre através de leilões públicos. Normalmente acontece quando estas empresas não estão mais

proporcionando os lucros exigidos para se enfrentar um mercado competitivo ou quando atravessam crises financeiras sérias.

- As fusões - união de duas ou mais empresas que deixam de existir para criar uma nova e única companhia.
- As aquisições - quando o patrimônio total de uma empresa menor passa a ser controlado total ou parcialmente por uma empresa de porte maior.
- As alianças estratégicas - é a união de duas ou mais empresas que possuem objetivos comuns.

Essas estratégias têm levado as empresas à redução do quadro de pessoal e tendo como tendência que os trabalhadores permaneçam nelas cada vez menos tempo, isso acaba acarretando reações no modo de agir dos funcionários que não assumem o compromisso de desempenhar suas funções de forma satisfatória.

2.6 FATORES QUE INTERFEREM E INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoje, é comum encontramos nas empresas pessoas desmotivadas por razões profissionais ou pessoais, que podem interferir diretamente no ambiente organizacional e conseqüentemente na produtividade e no bem estar desses colaboradores.

Segundo Bowditch & Buono (1992 apud Aires 2003, p. 11) “o Clima Organizacional tem implicações na Satisfação com o Trabalho e a Organização no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos”.

Com isso a preocupação em preparar as lideranças para agirem de forma adequada na motivação e satisfação, pois o líder tem o papel de criar as condições para a automotivação e autogestão dos funcionários, contribuindo, conseqüentemente, para o clima favorável dentro da organização.

Para James & James (1989), *in* Palacios (2001, apud Aires, 2003, p. 13), afirmam que o Clima, elemento central na vida da Organização, é composto por apenas quatro fatores presentes no ambiente de trabalho:

- estresse do papel e falta de harmonia, que englobam o estresse decorrente da ambigüidade, a falta de clareza na definição das responsabilidades atreladas ao papel exercido, falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais;
- tarefas desafiadoras e autonomia, que se refere à execução das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade e importância para cada uma dessas atividades;
- liderança e suporte, abordando questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder;
- cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade, referindo-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho no seu grupo de trabalho.

Outro fator relacionado ao Clima Organizacional é a motivação, que é alterada conforme as características do Clima, ou seja, se está favorável, a motivação tende a aumentar e se está desfavorável, a motivação tende a diminuir.

Além da Motivação e do estilo de liderança, temos também a importância da contribuição da mudança cultural, para a variação do clima da organização, assim como a cultura é parte do processo de aprendizado e experiência de um grupo, onde ocorrem mudanças ao longo do tempo e à medida que o grupo enfrenta variações no ambiente de trabalho, com isso os gerentes buscam adequar à organização fazendo com que essas mudanças afetem diretamente o clima organizacional.

Para tratar a questão do clima é fundamental trabalhar a estrutura organizacional, sendo adequada ao tipo de ambiente e à organização em questão.

Organizações que operam em ambientes variados e dinâmicos serão mais eficazes, se tiverem estruturas diferenciadas e integradas. Assim sendo, a forma como as organizações ou departamentos são estruturados deve se ajustar às exigências, limitações e incertezas de seu ambiente.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é a maneira informal de perceber a participação na organização, que pode manter o bom relacionamento entre seus membros e influenciar no empenho em desenvolver seu trabalho.

De acordo com Eldridge e Crombie (1974, apud Marchiori 2008, p.89):

[...] a cultura de uma organização refere-se à configuração singular de normas, valores, crenças modos de se comportar e outros elementos que caracterizam a maneira pela qual os grupos e indivíduos se combinam para realizar as coisas. A distinção de determinada organização está intimamente ligada com sua história e com os efeitos de caracterização de decisões e líderes do passado. Ela é manifestada de modo folclórico, e mais ainda, na ideologia que difere os membros, assim como nas escolhas estratégicas feitas pela organização como um todo.

A cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. As pessoas são criadoras de cultura e também são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e participam em sua formação. Ela não é um processo fechado da mente humana, pois engloba símbolos públicos, ideias e ideologias, modifica-se com o tempo, pois também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade.

Segundo Schein (1997 apud Marchiori 2008, p. 105) “ [...] Cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento de líder. “

A cultura é transmitida através da aprendizagem. A capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente, onde se tem um mecanismo adaptativo da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução. Ela é socialmente produzida, embora os indivíduos sejam os portadores da cultura, assim tal comportamento só é possível num processo coletivo.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro de uma organização. Ela impacta no cotidiano das organizações, em suas decisões, nas atribuições de funcionários, nas formas de recompensas e punições, reforçando o comportamento de seus membros, determinando o que deve ser seguido e rejeitando o que deve ser evitado.

Embora cultura organizacional seja um tema intangível, ela se expressa e se materializa através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Nas organizações ela se manifesta de diferentes modos através do comportamento dos funcionários: seus trajes, o corte dos cabelos, as formas como as pessoas são tratadas, os assuntos preferencialmente discutidos, slogans, crenças, valores, modo de pensar e agir.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999, p.6)

(...) o comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Para esta definição de comportamento organizacional, encontram-se três considerações importantes:

- 1- O comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com colegas de trabalhos, utilizar equipamentos ou

preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham as ações externas.

- 2- O comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.
- 3- O comportamento organizacional também analisa o “comportamento” dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações – por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, certos eventos de unidades sócias maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais.

Comportamento Organizacional: campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Para Soto (2009, p.27) o comportamento organizacional refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações. O campo do comportamento organizacional estuda esses atos e atitudes e compreende uma série de teorias e modelos independentes.

3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode influenciar todos os membros da organização como diretrizes e informações para guiar seus comportamentos. Tem grande influência no andamento das empresas no mercado, pois afeta o seu interior, a sua formação, as vendas e compras. Todos os costumes e tradições que as empresas possuem alteram o seu andamento podendo ser pontos positivos ou negativos que vão se modificando com o tempo. Abaixo são apresentados fatores que podem influenciar nessa interferência:

- **Seus fundadores**

Deixaram marcas na história da organização, são figuras exemplares para a cultura da empresa.

- **Seu ramo de atividade**

Cada empresa tem seu perfil, sofre influências do segmento de mercado em que atua. Alguns ramos são mais sofisticados e exigentes do que outros fazendo com que acabe impactando na tecnologia, na estrutura da organização, na qualidade dos recursos humanos, onde conseqüentemente a cultura será influenciada.

- **Dirigentes atuais**

Podem gerar forte influência sobre a cultura da empresa, tudo depende do grau de poder e da personalidade dos novos executivos.

- **A área geográfica na qual a empresa atua**

A localização de uma empresa também pode exercer forte influência sobre a sua cultura.

Através destes itens, podemos notar que há uma série de fatores que geram influências na cultura da organização, onde cada um deles pode acarretar em uma alteração significativa na maioria das vezes.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é influenciado por valores e normas, fatores importantes e presentes no contexto das organizações através da Cultura Organizacional.

De acordo com Tamayo (1998), in Palacios (2001, apud Aires, 2003, p. 10) a Cultura da Organização é composta por um conjunto de elementos, tais como: normas, crenças, valores e mitos, que define os padrões de comportamentos esperados dos membros que compõem a Organização. O autor também considera que a Cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento.

A cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona suficiente para ser considerada válida, e é mais ampla do que se supõe.

Toda cultura é apreendida, transmitida e partilhada atuando como elo de todos os membros, em torno de objetivos comuns.

Sendo assim, e de acordo com Moran & Volkwein (1992), in Palacios (2001, apud Aires, 2003, p. 10), “é impossível analisar o Clima Organizacional, sem levar em consideração a presença da Cultura Organizacional, como elemento estruturante, na qual se sustenta e da qual recebe influências”.

O clima organizacional é uma variável que influencia diretamente na produtividade. Depende de tudo que afeta a empresa internamente, como as condições econômicas, o tipo de liderança escolhido, as políticas e os valores internos adquiridos durante a história da empresa, além das características pessoais dos funcionários e líderes.

A apuração do nível de satisfação dos colaboradores é necessária para indicar e apoiar as decisões dos gestores, mensurar como está a qualidade de vida no trabalho, pois se a qualidade do trabalho for pobre, pode conduzir à insatisfação, à má vontade, e a queda da produtividade.

Um bom clima é um investimento para a empresa. Diminui a ausência do colaborador, melhora o trabalho em equipe, valoriza o trabalho das pessoas, aumenta a participação, propicia um clima inovador, melhora a produtividade, valoriza a empresa, entre outros.

O clima sofre influências da Cultura da Organização, que molda os processos sociais e individuais de percepção. O clima mapeia o ambiente interno da Organização, ou seja, oferece um diagnóstico do ambiente interno, que pode variar conforme a referida Cultura.

É importante destacar que os conceitos de Cultura e Clima Organizacional estão interligados, através de conceitos, podemos concluir que clima e cultura são fenômenos complementares, onde cultura é a causa e clima é a consequência. Clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

5. SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho apresenta os sentimentos e sensações favoráveis do trabalhador no que se referem à sua atividade, envolvendo nesse contexto seu comportamento, sua atuação profissional, as relações de poder; o ambiente; a organização; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico; história e os desejos dos colaboradores.

As influências na satisfação incluem o ambiente, a higiene, a segurança no trabalho, o estilo de gestão e cultura, o envolvimento dos trabalhadores, capacitação, entre muitos outros. Em muitos casos é avaliada através de uma enquete feita com os colaboradores sobre como se sentem em relação ao seu trabalho. Em poucos casos a satisfação no trabalho é avaliada solicitando a opinião dos supervisores ou observadores para que estimem a satisfação de outras pessoas.

Para Robbins (1999, apud Aires, 2003 p. 17), a Satisfação com o Trabalho é uma atitude geral, em relação ao próprio trabalho, isto é, a diferença entre as recompensas recebidas de fato pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. Pode-se dizer que nem todos os funcionários estão satisfeitos com o que recebem da empresa, pois acreditam merecer mais do que o salário pago.

Robbins (1999) considera, ainda, que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

A satisfação está diretamente relacionada ao clima organizacional, pois clima favorável é sinônimo de satisfação. Quando se atinge um clima favorável à satisfação das necessidades dos trabalhadores, que mantém a motivação e realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento do mesmo.

Com isso podemos perceber que o clima e a cultura organizacional estão diretamente relacionados à satisfação no trabalho, pois em um ambiente em que todos estão de acordo com os procedimentos realizados pela organização atinge-se a satisfação com maior facilidade.

6. O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO INTERIOR DO ESTADO DE SP

Essa pesquisa foi realizada em uma agência bancária da rede pública, situada em um município do interior do estado de São Paulo. (Anexo)

Participaram da pesquisa 19 pessoas, totalizando 87% dos colaboradores da agência.

Dessas pessoas, 10 são do sexo feminino e 9 masculino, tendo a grande maioria mais de 31 anos. Grande parte dessas pessoas possuem curso superior completo.

Dos participantes, 11 são funcionários de carreira deste banco e 8 são funcionários terceirizados.

A grande maioria destes colaboradores está nessa empresa há mais de três anos. Entre os funcionários de carreira, grande parte, já recebeu promoção, tendo a oportunidade de cargos mais elevados, aumento salarial e benefícios.

Em relação ao nível de satisfação desses colaboradores, notamos que a grande maioria trabalha satisfeito e que a minoria (cerca de 11%) não está satisfeita como pode ser notado no gráfico abaixo:



Figura 1 – Nível de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.



Figura 2 – Necessidade de mudanças na organização.

Em relação às mudanças, muitos as consideram importantes para que atinjam melhorias na qualidade de seus serviços. Para que isso aconteça, acreditam ser necessário a melhoria no sistema de informática, aumento do quadro de funcionários, aprimoramento na carreira, readequação do ambiente físico, integração e remanejamento de funcionários, menos cobranças para melhor desempenho, aumento no empenho de alguns colaboradores, melhora na comunicação e salários e remanejamento de tarefas.

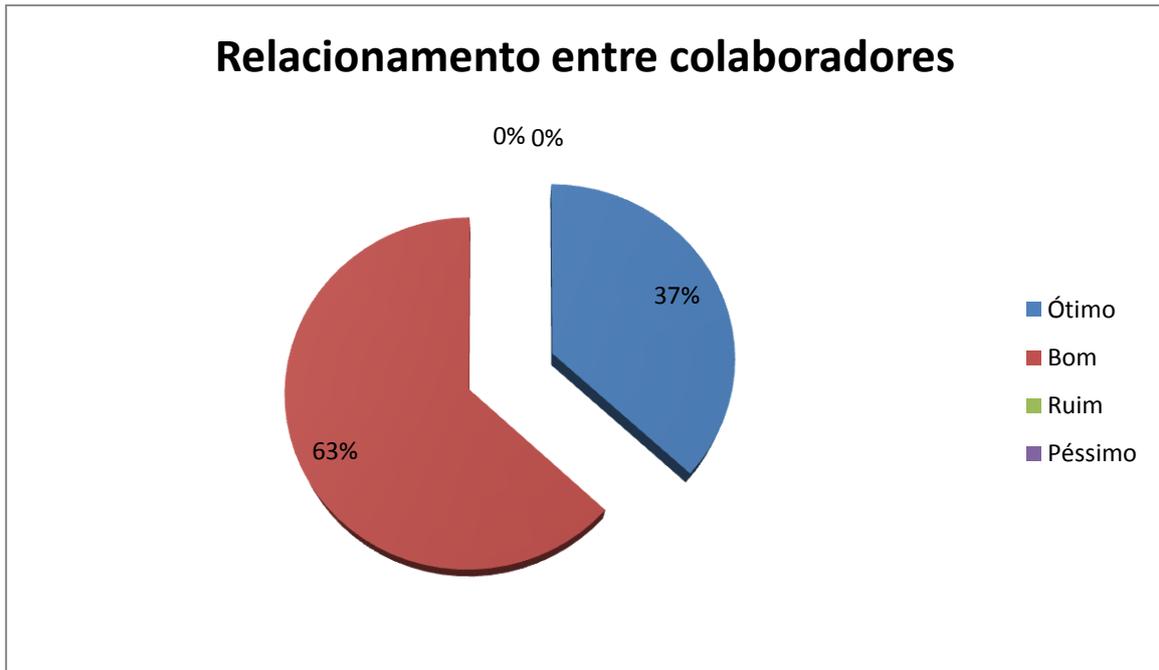


Figura 3 – Nível de relacionamento entre os colaboradores.

Podemos dizer que o relacionamento entre os colaboradores desta agência é bom (maioria), mas devemos considerar que parte significativa dos participantes considera ótimo, o que deixa claro que essas pessoas conseguem ter relações saudáveis e que esse comportamento, na maioria dos casos, favorece o crescimento organizacional.

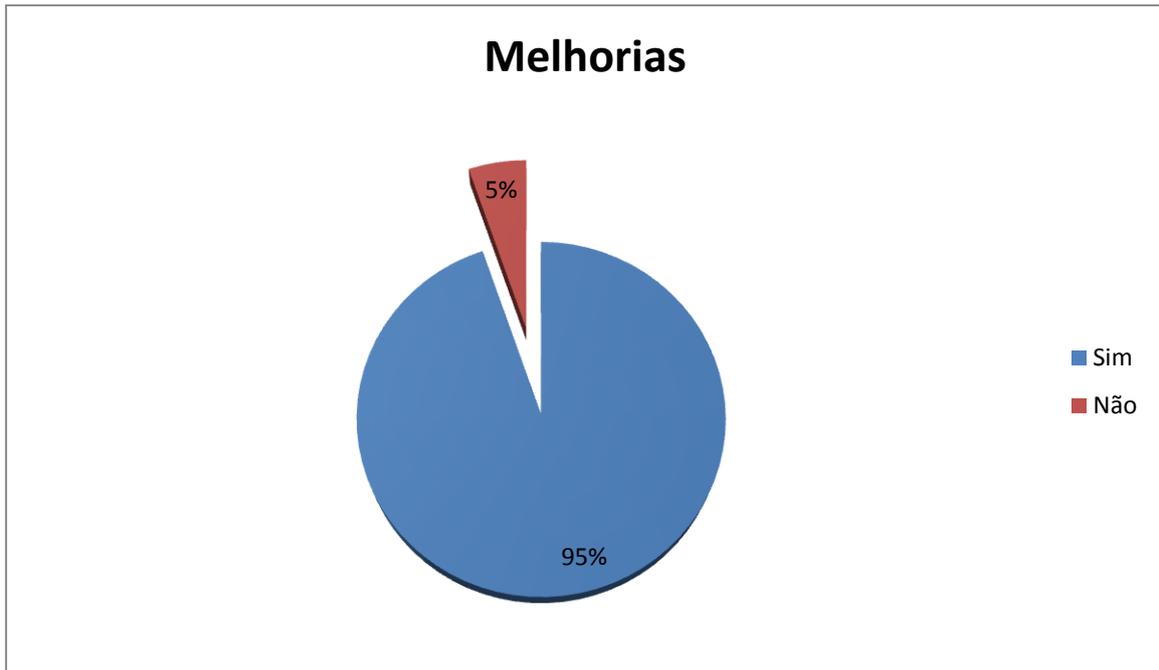


Figura 4 – Possibilidade de melhorias entre os colaboradores.

A melhoria é fator relevante na relação entre uma empresa e seus colaboradores, pois desenvolve o empenho e a busca do aprimoramento. No caso apresentado acima quase a totalidade dos colaboradores destaca a ausência de melhorias em seu ambiente de trabalho, deixando nítido a necessidade de um compromisso maior da empresa em relação aos seus funcionários.

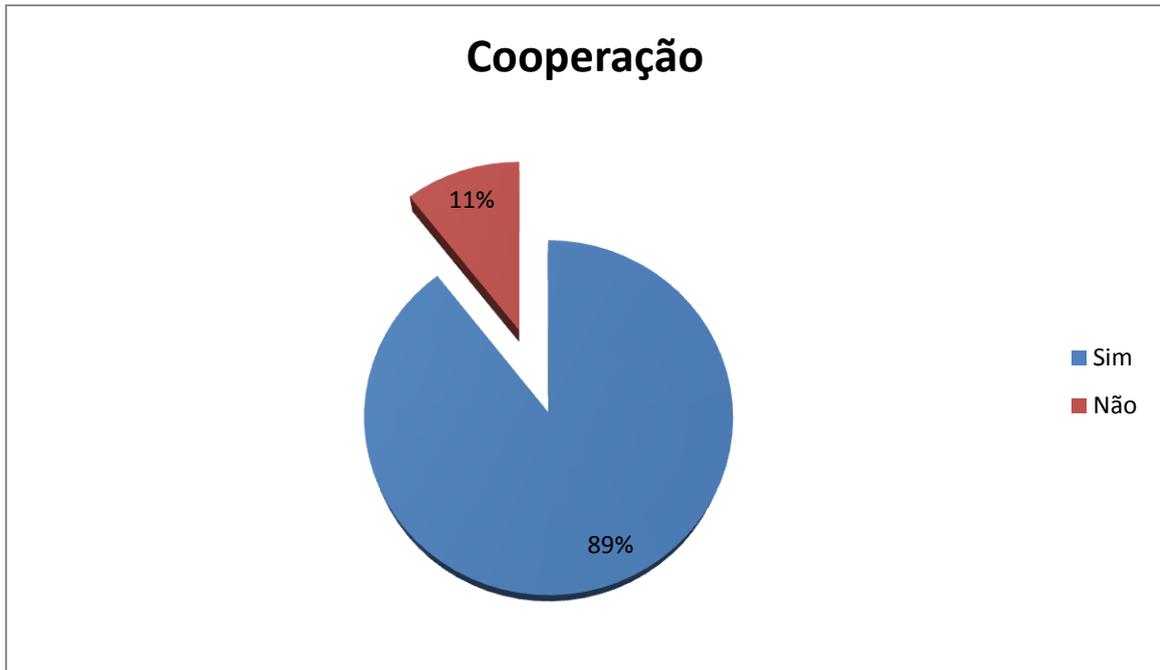


Figura 5 - Cooperação na execução das tarefas.

Sabemos que a cooperação é um fator de compromisso entre os colaboradores de uma empresa, favorecendo o desempenho de todos. No gráfico acima, podemos ver que os colaboradores dessa agência podem se sentir seguros no que se refere à dedicação de seus colegas de trabalho.

Os funcionários desta agência que não consideram a existência de cooperação no ambiente de trabalho acreditam que ali trabalham pessoas desmotivadas, que falta comprometimento nas tarefas e necessita o remanejamento de colaboradores, colocando-os em funções que melhor se enquadrem em seu perfil.



Figura 6 – Relação de amizade fora da agência.

Nesta agência notamos que boa parte de seus funcionários possuem amizade além do ambiente de trabalho, o que pode influenciar no aumento da dedicação desses indivíduos e ter como consequência o crescimento da empresa.

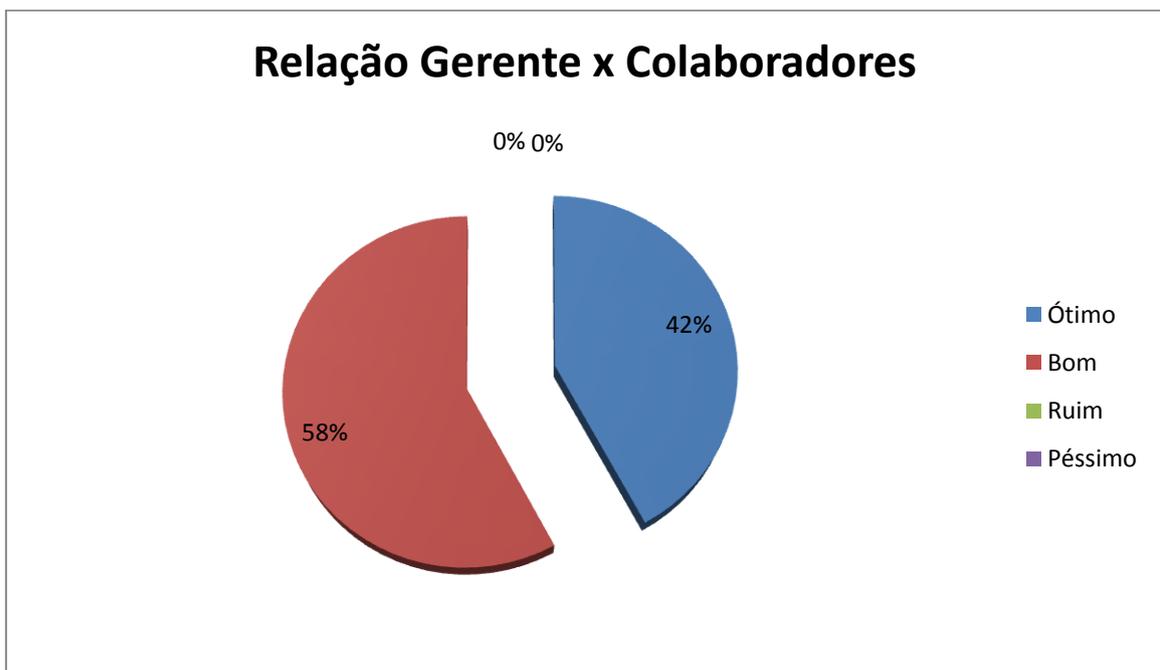


Figura 7 – Nível de relação entre gerente e colaboradores.

Conforme analisamos o gráfico, podemos notar que a totalidade das pessoas considera entre ótima e boa a relação entre os colaboradores e o gerente da agência.

Entre eles, a grande maioria diz que a gerência sempre está aberta a sugestões, da oportunidade dos funcionários participarem das decisões, como por exemplo, planos para o cumprimento de metas, melhoria no atendimento aos clientes, entre outros.

**Figura 8 – Salário atual.**

Boa parte dos trabalhadores dessa agência estão satisfeitos com o salário atual, porém também é significativo o número de pessoas insatisfeitas.

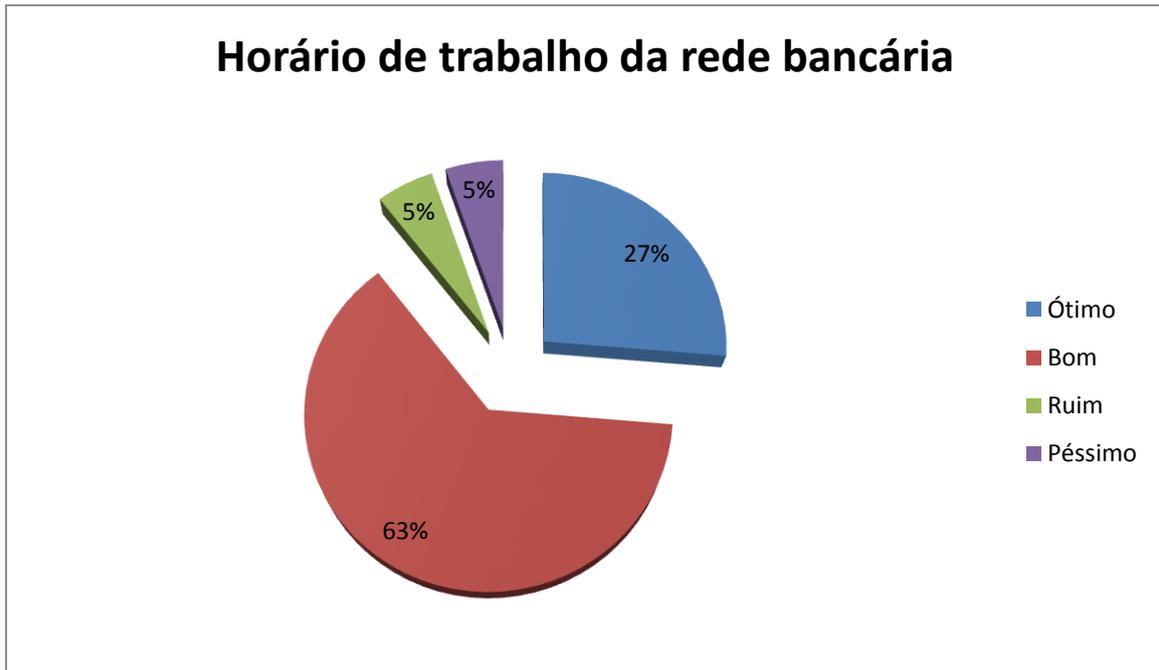


Figura 9 – Horário de trabalho da rede bancária.

Embora algumas pessoas não gostem e ainda questionem o horário de atendimento bancário, ainda assim é considerado bom perante os colaboradores entrevistados desta agência. Para eles se o número de horas trabalhadas fosse menor, o rendimento não seria maior, pois quanto menor o tempo de atendimento, menor o tempo para realização de atividades feitas fora do horário de atendimento bancário. Com isso aumentaria o número de horas extras, o que não seria interessante para a empresa em questão. O número de horas trabalhadas não atrapalha o rendimento, mas sim a desordem e a desorganização do colaborador na hora de organizar as tarefas a serem realizadas.

Algumas sugestões que acreditam melhorar o ambiente de trabalho seria, o reconhecimento pelo desempenho nas atividades, a valorização e o comprometimento de cada funcionário, melhor distribuição das tarefas, integração e comunicação dos colaboradores dentro e fora da agência, como por exemplo, café da manhã juntos, menor número de metas, aumento do quadro de funcionários, com

uma maior contratação, bom humor para trabalhar favorecendo as relações, aumento de oportunidades de crescimento.

Para finalizar, através desta pesquisa podemos notar que o clima e a cultura de uma empresa influenciam a todos que ali estão presentes. Na empresa em questão, notamos um bom clima e uma cultura agradável, onde um é consequência do outro.

6.1 PESQUISA APLICADA

Sexo:

Idade:

Grau de Escolaridade:

Cargo que ocupa:

Há quanto tempo está na empresa:

Teve promoção? Quais cargos já ocupou?

- 1- Considerando o cargo que ocupa hoje e a realidade vivenciada, como você avalia o seu ambiente de trabalho?
() satisfatório () Insatisfatório

- 2- Você sente necessidade de mudanças? Quais?

- 3- Como você avalia o relacionamento entre os colaboradores.
() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo

- 4- Há possibilidade de melhorias?
() Sim () Não

- 5- Entre os colegas existe cooperação nas tarefas?
() Sim () Não

- 6- Caso a resposta seja não, por quê? E de que forma isso pode ser melhorado?

- 7- A relação de amizade existe também fora da agência?
() Sim () Não

- 8- Considerando a hierarquia comum em ambientes de trabalho, como você considera a relação do gerente de sua agência e seus colaboradores?
() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo
- 9- O gerente dá abertura para sugestões que possam favorecer o relacionamento, o atendimento a clientes?
() Sim () Não
- 10- Acha justo o salário atual?
() Sim () Não
- 11- Qual sua opinião sobre o horário de trabalho da rede bancária?
() Ótimo () Bom () Ruim () Péssimo
- 12-Você acredita que se o número de horas trabalhadas fosse menor, o rendimento seria maior?
() Sim () Não

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho mostramos a importância do clima e da cultura organizacional nas empresas e a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, demonstrando seus benefícios, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

A análise antecipada do clima é uma ferramenta que mostra ao empresário o grau de motivação e entusiasmo de sua equipe, frente a sua liderança e ao trabalho proposto.

É interessante que a empresa valorize os seus colaboradores, oferecendo treinamentos, reciclagens, benefícios e salários justos, lembrando que a responsabilidade de um bom resultado depende da integração entre subordinados e lideranças.

Através da pesquisa realizada verificamos que a pesquisa de clima ao menos uma vez no ano é de grande importância. Com ela foi possível verificar o nível de satisfação dos colaboradores, além do envolvimento dos funcionários com a empresa.

O relacionamento no trabalho é algo de muita importância, pois é através dele que verificamos existência da colaboração entre os funcionários e a grande maioria considera-se satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

Um dos aspectos que podemos considerar como relevante é a necessidade dos colaboradores em obter mudanças, onde a empresa pode proporcionar uma melhoria, como por exemplo, no remanejamento de pessoal, pois muitos poderiam ter maior desempenho em outro setor.

Por fim notamos que é de extrema importância à análise do clima organizacional em todas as empresas, independente de seu tamanho e segmento de atuação. Diante dos resultados obtidos em uma pesquisa de clima, empresa e colaboradores poderão buscar uma melhoria nas relações e conseqüentemente no crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

AIRES, Gardênia. **Clima Organizacional x Satisfação no Trabalho**. Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima Organizacional: Fatores que Influenciam na Empresa XYZ**. Picos (PI). Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>>. Acesso em: 15 março 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

Clima Organizacional. RH Portal, artigo. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cjh8hedkz>. Acesso em: 04 Jun.2014.

Colunista Portal – Educação. **Conceito de Clima Organizacional**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/24244/conceito-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 19 Set. 2013.

CORRÊA, Kenneth. **Pesquisa de Clima Organizacional. Manifestação de Clima Organizacional nas Empresas**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/manifestacao-do-clima-organizacional-nas-empresas/>>. Acesso em: 15 fev 2014.

Downsizing. Fonte: Artigo: "Downsizing: Uma possibilidade". Disponível em: <<http://portogente.com.br/portopedia/downsizing-73812>>. Acesso em: 03 Jun.2014.

Fusões e Aquisições. Veja.com. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/perguntas-respostas/fusoes-aquisicoes.shtml>>Acesso em: 03 Jun.2014.

GARCIA, Denise B. **Mudança Organizacional.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudanca-organizacional/47222/>>. Acesso em 22 Set. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um Olhar Estratégico sobre a Organização.** São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

NANTES, Ricardo. **Pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 04 Jun.2014.

PEREIRA, Clesio. **Definição de automação.** Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/clesiopereira/definio-de-automao>>. Acesso em: 02 Jun, 2014.

SANTANA, Ana Lúcia. **Privatizações.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/privatizacoes/>>. Acesso em: 02 Jun.2014

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança**. Rio de Janeiro Qualitymark, 1991.

VIEIRA, Rufina Gustmann. A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> Acesso em: 07 Set. 2013.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**, 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

YAMAMOTO, Lucas Zucoli. **O que é terceirização**. Disponível em: <<http://www.sindpdpr.org.br/faq/que-e-terceirizacao>>. Acesso em: 02 Jun 2014.