

# A RELAÇÃO ENTRE A CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS E A ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Luis Antonio de Sousa ÁVILA<sup>1</sup>  
Hiroshi Wilson YONEMOTO<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo se destina a verificar, através de embasamento teórico proporcionado por cânones da Administração e áreas afins, a relação que se estabelece entre cultura e clima nas organizações com estratégia e desempenho das mesmas. O artigo compõe-se de uma exposição de conceitos fundamentais para a compreensão das estratégias utilizadas pelas empresas, como comunicação, cultura e competitividade. No decorrer do estudo, ligações entre os temas são estabelecidas e é avaliada a importância e impactos da cultura e clima organizacionais na estratégia e desempenho das empresas no mercado.

**Palavras-chave:** Estratégia; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Competitividade; Comunicação.

## 1 INTRODUÇÃO

A competição entre as empresas é algo que há muito tempo vem motivando estudos de administradores. Com o crescimento de empresas no mesmo setor, principalmente após a segunda guerra mundial e com a chamada Revolução Tecnológica, a oferta de produtos e serviços cresceu exponencialmente, dando aos consumidores maior possibilidade de escolha. Porém a demanda não cresceu na mesma proporção, o que tornou acirrada a competição em praticamente todos os mercados.

Segundo Michael E. Porter (1999, p.07), há pouco tempo atrás a competição era quase inexistente em muitos países. Poucas empresas dominavam determinado mercado, que muitas vezes era protegido. Nas últimas décadas, porém, verificou-se o aumento da competição de maneira drástica em praticamente todo o mundo.

---

<sup>1</sup> Discente do 4º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Bolsista do Programa de Iniciação Científica das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”. luissavila@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. hiroshi@unitoledo.br

Para adquirir vantagens e, desta maneira, uma maior porção do mercado consumidor, desenvolvem-se a cada dia as mais variadas ferramentas administrativas, que visam a qualidade de produtos e serviços, metodologias de trabalho, racionalização do tempo, entre outros fatores que influenciam no desempenho.

A partir desses estudos e experiências nas organizações, os teóricos chegavam a conclusões em que a generalização era possível, ou seja, as conclusões de seus estudos eram aplicáveis a diversas empresas de um mesmo setor, para atingir objetivos comuns, como a satisfação de necessidades de clientes e lucro para os sócios.

Entre os temas desses estudos figuram a cultura empresarial e o clima organizacional. São estudos relativamente recentes, em que analisa-se desde conceitos até os efeitos que podem ter sobre os resultados da empresa. Isto se dá através da projeção de conceitos mais amplos, como a comunicação e a cultura, para o ambiente empresarial, conceitos esses que também são abordados neste trabalho.

Desta forma o artigo objetiva, através de embasamento teórico em diversas obras, relacionar e verificar que impactos têm o controle da cultura e clima organizacionais na estratégia, competitividade e resultados das empresas, sem deixar de lado o aspecto fortemente humano que permeia os temas.

## **2 ORGANIZAÇÕES**

Neste tópico serão introduzidos os conceitos de organização segundo autores de notória importância. É neste meio que se dão as relações entre as pessoas e empresas e, por isso, torna-se fundamental a conceituação.

Peter Ferdinand Ducker (1998, p. 05) conceitua a organização como órgão da sociedade e que tem sua existência a ela vinculada, cooperando com seus integrantes e economia, gerando resultados. Segundo o autor, os órgãos não se

definem pela atividade exercida, mas sim por sua contribuição. É através da administração e de administradores que essas contribuições são possíveis. Drucker enfatiza que quem administra são pessoas, não forças ou acontecimentos.

Percebe-se portanto que há destaque para a atividade humana na organização. Todo resultado é obtido pelo trabalho das pessoas, seja em nível operacional, seja nos mais altos escalões da pirâmide hierárquica. As necessidades da sociedade são atingidas por esforços coletivos, agrupados em organizações. Estas, possuem objetivos específicos, contribuições específicas que devem à coletividade que as criou. Estes objetivos e contribuições são sua razão de existir.

Para Antonio César Amaru Maximiano, a sociedade é composta de organizações que oferecem meios para que sejam atendidas as necessidades das pessoas. Serviços como saneamento básico, saúde, segurança pública, lazer, alimentação e educação são, para o autor, dependentes da existência das organizações. Maximiano (2008, p. 04) define organização como “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”.

Sem contrariar a definição de Drucker, o autor acrescenta que as organizações existem com o intuito de agrupar recursos para facilitar a solução de problemas. Uma vez alcançados esses objetivos com eficácia e eficiência, funcionários, acionistas, clientes e a sociedade de maneira geral ficam satisfeitos. (MAXIMIANO, 2008, p.05).

As sociedades humanas criam, portanto, as organizações como meios para satisfação de suas necessidades através do desempenho de atividades pelas pessoas (capital humano), sendo que cada organização tem uma função específica, destina-se a satisfação de uma determinada necessidade do grupo.

### **3 COMUNICAÇÃO**

Neste tópico será abordado o conceito de comunicação, sua origem, importância e a maneira que se dá entre as pessoas, focando principalmente o ambiente organizacional.

Comunicação, para Lair Ribeiro (1993, p. 11) “ [...] é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física”. Para que houvesse cooperação e, conseqüentemente sobrevivência, desde os tempos pré-históricos os homens se entendem através da comunicação interpessoal.

De acordo com Virgílio Noya Pinto (1995, p. 05), quando a comunicação é encarada do ponto de vista histórico, verifica-se que as técnicas mudaram muito, porém o conteúdo e os significados permaneceram.

Pinto define a comunicação como “o conjunto das relações dos homens entre si, das formas de expressão das quais se servem e do emprego de técnicas” (1995, p. 07). Para o autor, as relações entre os indivíduos sempre resultam em um processo de comunicação.

Este processo, adaptado de Gélson Clemente dos Santos (1984, p. 04, 05 e 06), é composto basicamente pelos seguintes elementos:

- a) Emissor ou comunicador – é a fonte ou origem e primeiro transmissor da mensagem: pessoa, lugar e equipamento que produz a mensagem (fala ou escreve) e a emite.
- b) Mensagem – é o objeto da comunicação humana. O conteúdo da mensagem depende das palavras escolhidas e da sua organização na frase a fim de que possuam traduzir com clareza e eficácia o sentido do que se intenta transmitir. Seu conteúdo pode ser: uma ordem; uma instrução; um pedido; uma sugestão; uma informação; um relato de resultados ou desempenho; histórico, finalidades e organização da empresa; objetivos pessoais, visando a políticas e atitudes; relações econômicas, contábeis e administrativas; opiniões e pontos de vista. (...) a atmosfera ambiental que dá à mensagem um significado transcende os seus próprios termos.
- c) Receptor – é o destinatário da mensagem; é quem recebe e capta o conteúdo da mensagem.
- d) Codificação – transformação da mensagem numa forma especial para transmissão. O código consiste numa linguagem especial que nos permite transmitir e compreender a mensagem.
- e) Decodificação – decifração e compreensão da mensagem. A comunicação só é efetiva quando transmissor e receptor têm a mesma compreensão da mesma realidade.
- f) Canal – as mensagens podem ser transmitidas através de dispositivos que facilitem não só a sua recepção como também a sua compreensão. Estes meios pelos quais a mensagem é transmitida podem ser naturais (via oral), tecnológicos (veículos escritos, visuais, táteis,

olfativos, elétricos, eletrônicos ou mecânicos etc.) funcionais (elos ou ligações desenvolvidos entre indivíduos que se inter-relacionam e intercomunicam dentro do sistema comum de uma organização).

Condicionado pela capacidade de interpretação do receptor, o emissor seleciona o meio mais eficiente ou combina os meios mais adequados a fim de tornar mais fácil a compreensão e entendimento da mensagem.

É evidente, portanto, que o processo de comunicação descrito acontece em todo tipo de relação humana, seja dentro da realidade de uma empresa ou fora dela.

### **3.1 – Comunicação Organizacional**

Os processos de comunicação podem ser sistematizados no ambiente empresarial para que receptores específicos recebam mensagens necessárias para o bom desempenho de suas funções. Assim, a comunicação adquire uma abordagem diferenciada e passa a ser denominada de maneiras diferentes pelos autores (organizacional, empresarial, administrativa), porém com o mesmo significado.

Segundo Fabio França e Gutemberg Leite (2007, p. 31), a comunicação organizacional está presente em todas as ações de uma empresa e tem influência direta em sua performance, podendo influenciar inclusive a sua produtividade.

De acordo com os autores (2007, p. 18-19), um processo estratégico de comunicação foi criado e aperfeiçoado com o passar do tempo, durante o desenvolvimento das empresas, com o objetivo de melhorar os relacionamentos entre os colaboradores. A comunicação, que até então recebia pouca atenção por parte dos administradores, tornou-se instrumento de extrema importância nas relações das empresas com todos os seus públicos. Através dela é possível informar e motivar trabalhadores para execução de suas funções.

Percebe-se então a importância que a comunicação tem no ambiente empresarial. Dá-se naturalmente entre qualquer agrupamento humano e mesmo nas empresas, porém pode ser controlada para que os resultados esperados sejam atingidos e alavancados. É um processo estratégico das empresas.

Santos (1984, p.03) conceitua comunicação administrativa como “[...] um processo mediante o qual informações e decisões são transmitidas entre os membros de uma organização provocando estímulos e induzindo-os a um comportamento.” Trata-se, de acordo com Santos, de um sistema de comunicações utilizado pelos ocupantes de funções administrativas e por quem se relaciona com estes, no interior de uma organização.

França e Gutemberg (2007, p. 31) afirmam que este tipo de comunicação é caracterizado pela difusão de mensagens a um público particular ou a um segmento interno ou externo, podendo assim ser considerada mais eficaz por ter um foco específico.

Para os autores, a comunicação organizacional passou a ser essencial no desempenho de todos os envolvidos nas atividades da organização. “(...) além de vital, tornou-se maior valor estratégico, porque traz o conhecimento, e o conhecimento tornou-se símbolo do poder” (FRANÇA e GUTEMBERG, 2007, p. 12).

Desta maneira os autores reforçam a idéia de que existe uma relação de destaque entre a estratégia das empresas e a comunicação que nelas se estabelece:

Considerada sob o aspecto estratégico de “inteligência empresarial”, que torna conscientes os relacionamentos da organização com seus públicos, a comunicação evoluiu em suas formas e aumentou suas possibilidades de contribuir para que qualquer organização atinja o objetivo de manter permanentemente seu público interno bem informado. (FRANÇA e GUTEMBERG, 2007, p. 18)

Fica claro, portanto, que a comunicação organizacional é parte importante da estratégia, influenciando significativamente o desempenho de todo tipo de organização. Através de processos adequados e com públicos bem definidos, as empresas conseguem transmitir sua mensagem de maneira eficaz, o que aumenta sua capacidade de atingir metas.

## 4 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

A estratégia e a competitividade de são tão importantes para o sucesso de uma organização quanto a comunicação que nela se estabelece. Por isso é necessário o entendimento destes conceitos.

A competição, de acordo com Bruce D. Henderson (1998, p. 03), existiu muito antes da estratégia. Iniciou-se com o surgimento da vida. Quando duas espécies disputavam um mesmo recurso essencial, uma delas prevalecia sobre a outra. Quando inexistiam compensações no ambiente que pudessem manter um equilíbrio entre as espécies, proporcionando a cada uma delas uma vantagem única, apenas uma delas sobrevivia. Desta maneira, durante milhões de anos uma complexa rede de competitividade foi desenvolvida entre as espécies.

Henderson (1998, p. 04) evidencia ainda, a importância do ambiente na dinâmica das competições. Quanto mais rico o ambiente for, maior será a quantidade de variáveis que podem gerar vantagens únicas para cada espécie. Porém, um ambiente rico atrai mais competidores, o que pode acirrar a competição.

De acordo com Reinaldo Dias (2003, p. 90), competitividade é obtida a partir de fatores denominados vantagens competitivas. Maximiano (2000, p. 128 apud DIAS, 2003, p. 90) define cinco principais fatores de competitividade para as organizações: qualidade, custo, velocidade, inovação e flexibilidade.

O grau da competição num setor, de acordo com Porter (1999, p. 27) depende de cinco forças básicas: Ameaça de novos entrantes; Poder de negociação dos Clientes; Poder de negociação dos fornecedores; Ameaça de produtos ou serviços substitutos; As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. A combinação desses forças é que determina as perspectivas de lucro e o grau de competitividade do setor. Para o autor, “[...] as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em conseqüência, são da maior importância na formulação da estratégia”. (PORTER, 1999, p. 29)

O princípio de Gause, lembrado por Henderson (1998, p. 4-5) enuncia que: os competidores que obtêm seu sustento de forma idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um deve ter uma vantagem única para permanecer. Desta forma, a existência de vários competidores em um mesmo meio sugere que, mesmo parecidos, possuem vantagens competitivas que os diferenciam dos demais. Se uma empresa participa do mercado e é auto-suficiente, possivelmente já possui uma vantagem competitiva. Caso contrário, seria rapidamente eliminada da competição. O objetivo das organizações, segundo o autor, deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, de maneira a manter a empresa e fazê-la prosperar.

O acaso também é destacado pelo autor (HENDERSON, 1998, p. 04) como um dos fatores mais importantes da competição, tanto na esfera quanto no ambiente comercial. As características físicas e estruturais devem evoluir e se adequar ao ambiente competitivo.

A importância que as organizações devem voltar à competição atualmente, é destacada no seguinte trecho:

Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição. (PORTER, 1999, p. 07)

De acordo com George Stalk Jr (1998, p. 43), a vantagem competitiva é, como a própria competição, um alvo em constante movimento. Uma empresa, seja ela de qual setor for, não deve se prender a uma única idéia do que é sua fonte de vantagem. Deve-se adequar às necessidades do ambiente para sempre se manter à frente dos concorrentes.

Oliveira (ANO, p. 128-129) evidencia que “o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aqueles em que a empresa possa distinguir-se, favoravelmente, de suas concorrentes”. O autor reforça a necessidade de auto-conhecimento e atenção ao ambiente, além da postura da alta administração, para a organização conseguir e manter suas vantagens competitivas:

A empresa pode ter uma vantagem competitiva, correlacionada a seu ambiente, quando, entre outros aspectos: Não tem concorrentes muito fortes; Não tem problemas de suprimento de recursos financeiros, humanos e materiais; Tem acesso à tecnologia inovadora; e tem boa imagem institucional.

A situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar: Alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços; Alta liquidez financeira; Baixo grau de endividamento; Alto nível de capacitação do quadro profissional; Adequado sistema de informações gerenciais; Boa imagem dos produtos e serviços; Boa relação com o mercado; Adequada situação da capacidade instalada; Alto poder de entrada nos segmentos de mercado; e Agilidade e flexibilidade interna.

Quanto à postura de atuação de alta administração, esta pode facilitar uma situação de vantagem competitiva para a empresa quando, entre outros aspectos: Aceitar o risco; Ter sentido de oportunidade; Saber o que, realmente, deseja para a empresa; Saber formular e operacionalizar estratégias; Saber estabelecer políticas; Estar com a visão voltada para o mercado; Saber liderar; Saber motivar; Estar aberta à inovação e à criatividade; Ter adequada atuação de lobby; Administrar, adequadamente, os projetos e os recursos; e Controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante.

Portanto, a empresa precisa ter uma efetiva vantagem para se manter no mercado e fundamentar sua estratégia competitiva. Esta vantagem pode resultar do ambiente em que a organização atua, de sua situação geral e da forma de atuação dos níveis hierárquicos mais altos, entre outros fatores supra-citados.

Para enfrentar um ambiente mais competitivo, para Montgomery e Porter (1998), é necessária uma análise sofisticada e maior agilidade na transformação do planejamento em ação.

Andrews e Christensen (apud MONTGOMERY e PORTER, 1998) viram a estratégia como uma “[...] idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo.” Nessa abordagem, formular uma estratégia envolve analisar os pontos fortes e fracos da organizações e as oportunidades e ameaças do ambiente que as envolve (análise SWOT<sup>3</sup>).

Segundo Henderson (1998, p. 04) a estratégia é algo recente, pois durante milhões de anos o que determinava se os competidores encontrariam recursos para suprir suas diversas necessidades era o acaso e a lei das

---

<sup>3</sup> Acrônimo inglês para Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

probabilidades. Isto não é estratégia, mas sim a seleção natural de Darwin, em que o mais apto sobrevive. Este modelo aplica-se até hoje a todos os seres vivos, inclusive às organizações.

A definição da palavra estratégia, segundo Steiner (1969, p. 237 apud OLIVEIRA, 2008, p. 177) é a seguinte:

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia na Grécia Antiga, significa aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar.

Nota-se, portanto, uma forte associação do termo com a condução de ações de guerra. Para o autor, estratégia tem sua origem nas ações dos generais envolvidos em batalhas e em movimentos políticos e econômicos para influenciar no resultado dos combates. Estas idéias assemelham-se muito à realidade competitiva das empresas, sendo coerente, portanto, o paralelo entre batalhas em guerras e disputas nos mercados.

A estratégia, de acordo com Henderson (1998, p. 05) “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Trata-se de um processo interativo que começa com o auto-conhecimento e a verificação dos recursos disponíveis. Os competidores que possuem maior semelhança são os que mais ameaça representam para a organização, pois as diferenças entre os competidores são a base da vantagem competitiva.

A cerne da criação de uma estratégia, segundo Porter (1999, p. 27-28) é enfrentar a competição e o objetivo do estrategista é descobrir uma posição na qual a empresa possa se defender das forças que determinam a lucratividade do setor ou melhor influenciá-las em seu favor.

Os elementos básicos da competição estratégica são relacionados por Henderson (1998, p. 07):

(1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

Desta maneira o autor enfatiza que a estratégia envolve tudo e depende do empenho e dedicação de toda a empresa. As organizações devem ser capazes de reagir à mudanças no ambiente e na estratégia de seus concorrentes de maneira rápida para manter-se e prosperar na competição. Porter resume o espírito da estratégia e da competição com a frase: “O lema da estratégia competitiva é ser diferente.” (PORTER, 1999, p. 52)

## **5 CULTURA**

Antes de se falar em Cultura Organizacional, é necessário primeiro entender o significado e os elementos que a compõem.

Segundo Reinaldo Dias (2003, p.14) a cultura humana pode ser entendida como o agrupamento de diversas e incontáveis subculturas, estas possíveis de serem determinadas e estudadas. Deste modo, pode-se falar em cultura francesa, indiana, curda, paquistanesa, brasileira, etc. Estas são subculturas da cultura humana em geral. Uma organização, por exemplo, apresenta características que tornam possível identificá-la como uma cultura específica. Seus integrantes apresentam linguajar e termos próprios, hábitos e costumes compartilhados e, desta maneira, diferenciam-se do restante da sociedade.

O dicionário de sociologia Globo (1981 apud DIAS, 2003, p. 17) define cultura como um “sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade”. Em outro dicionário de Sociologia, de Allan G. Johnson (1997 apud DIAS, 2003, p. 17), cultura é definida

como sendo o “conjunto de símbolos, idéias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família”.

Edward B. Tylor, em 1871, afirmou (apud DIAS, 2003, p. 17) que “cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Bonislav Malinowsky (1997 apud DIAS, 2003, p. 17-18), afirma que “a cultura consiste no conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos constitucionais dos vários grupos da sociedade, nas idéias e artes, nas crenças e costumes humanos”.

Segundo Dias (2003, p. 13) o termo cultura se refere diretamente à seres humanos e não existe fora deste grupo. Ao se distanciar da natureza e de seus instintos animais, ao criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, o homem cria um ambiente ideal para sua sobrevivência, diferente do ambiente natural. A este ambiente passamos a chamar de cultural.

A idéia de ambiente cultural, relatada por Dias (2003, p. 13-14) é melhor explicada no seguinte trecho:

O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia etc. Essa cultura humana, que corresponde a tudo criado pelo homem, seja tangível ou não, apresenta singularidades que podem variar de região para região, em cada localidade dentro das cidades mesmo ocorrem variações. Esses diferentes agrupamentos humanos, que apresentam diferenças perceptíveis e podem ser hábitos, costumes, linguagem, etc., formam um todo composto por diversos indivíduos que se constituem como grupos sociais homogêneos e a esses conjuntos denominamos subculturas.

Desta maneira é possível compreender a cultura como um conceito agregado à humanidade e que não existe sem ela. A junção de inúmeras subculturas são responsáveis pela criação de uma cultura, que pode variar geograficamente e mesmo em uma mesma localidade podem haver variações.

## 5.1 - Cultura Organizacional

Após a definição dos conceitos e componentes da cultura geral, torna-se possível uma melhor compreensão da cultura no ambiente organizacional.

Foi na década de 80, de acordo com Maria Ester de Freitas (2002, p. 95) que o discurso sobre cultura organizacional começou a ser propagado. Hoje sua importância para a teoria das organizações, as análises administrativas e o cotidiano das empresas é inegável. As práticas organizacionais passaram a ver os aspectos culturais como fundamentais, o que despertou grande interesse e entusiasmo pelo assunto.

Para Dias (2003, p. 11), foi principalmente a partir dos anos 80 e 90 que o estudo da cultura se converteu em um tema de importância para os estudiosos da dinâmica das organizações. Tratava-se de uma maneira de conhecer melhor o comportamento no interior das organizações e, assim, elaborar estratégias eficientes para maximizar o desempenho.

Freitas aborda, ainda, a fragilidade conceitual e as críticas à teoria da cultura no meio organizacional:

O corpo teórico da cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser aprendido integral e consensualmente por acadêmicos e práticos dessa área. Sua fragilidade conceitual e metodológica ainda é alvo de duras críticas. Em boa medida, essas críticas se referem à “apropriação indébita” de alguns conceitos tirados da etnologia e da antropologia cultural, bem como ao fato de pesquisadores organizacionais tenderem a reduzir o significado das produções culturais de um povo àquilo que é produzido numa convivência parcial, como a que se dá no seio das organizações. Porém, a pertinência desses argumentos e dessas questões específicas não invalida o reconhecimento, por esses mesmos críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como da importância que lhes tem sido conferida.

Desta forma há, mesmo entre os críticos da teoria, a consciência da importância do estudo e tratamento dos elementos culturais dentro das organizações. Os elementos culturais presentes nas relações humanas no trabalho influenciam o desempenho deste.

A cultura organizacional, segundo Ricardo Luz (2003, p. 14), é constituída de aspectos, que tornam cada organização particular. Ela está para a empresa da mesma forma que a personalidade está para o indivíduo. Representa o conjunto de valores, crenças, formas de trabalho e relacionamentos, que diferenciam uma organização das outras. Desta maneira a organização têm uma identidade única, moldada por sua cultura e reconhecida pelos seus funcionários.

De acordo com Dias (2003, p. 34) cada organização tem sua própria cultura, que a distingue das demais. Uma certa forma de personalidade organizacional é formada e expressa por seus membros, caracterizando-a.

Luz (2003, p. 14-15) ressalta ainda que é importante considerar que a cultura de uma empresa reflete os valores culturais da sociedade em que está inserida. A dissociação entre a cultura da empresa e a cultura do meio é impossível, pois as empresas não estão isoladas do mundo exterior.

Para Dias (2003, p. 11), identificar a cultura da organização é fundamental para diversos profissionais como administradores, psicólogos e sociólogos. Desta forma torna-se possível uma atuação consistente na organização, com foco em mudanças positivas. “O estudo da cultura permite compreender relações de poder, regras estabelecidas e não-escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios, etc.” (DIAS, 2003, p. 11).

Aspectos culturais observados nas organizações e em seu dia-a-dia, sempre foram alvos de estudo, de acordo com Freitas (2002, p. 96-97):

É fato que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das empresas de grande ou pequeno porte. No caso destas últimas, devido à importância do papel do patrão, do chefe, da autoridade, bem como à proximidade das relações interpessoais, é mais difícil apreender esses elementos, mas é claro que toda empresa desenvolve uma referência de si própria e de um futuro almejado. Nas grandes empresas, especialmente nas multinacionais, esses aspectos são mais visíveis e mais facilmente identificáveis, seja porque lhes dão maior importância, seja porque permeiam diferentes níveis hierárquicos, diferentes categorias ocupacionais ou profissionais e diferentes regiões geográficas ou continentes, numa tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir, de criar um modo de viver específico e de captar os inconscientes dos indivíduos para incutir amor e lealdade à organização.

O comportamento de todos os envolvidos com a organização, portanto, é influenciado pelos elementos culturais presentes na empresa, difundidos por todos os níveis hierárquicos. A intenção é homogeneizar a forma de pensar e agir dos colaboradores para que contribuam com os objetivos estabelecidos.

A cultura organizacional, segundo Luz (2003, p.14), influencia a conduta de todos os indivíduos e grupos dentro da empresa:

Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda e assim por diante.

A cultura organizacional, portanto, pode ser entendida como instrumento de controle do comportamento dentro das organizações. Permanecem nela quem estiver de acordo e inserido nesta cultura e, os que diferem e não a aceitam, são naturalmente expulsos da organização.

Segundo Enriquez (1992a:39 apud FREITAS, 2002, p. 97) atualmente as organizações constroem, deliberada e conscientemente, sistemas para moldar os pensamentos. Querem penetrar no mais íntimo do espaço psíquico e, desta forma, induzir comportamentos desejáveis. Tornam-se então verdadeiras microssociedades e comunidades, visando substituir a identificação do indivíduo com o Estado e pátria por uma identificação com a organização.

## **5.2 Clima Organizacional**

Entendido o conceito de cultura organizacional, será agora introduzido o de clima organizacional. Os temas possuem grande relação entre si, como será visto a seguir.

De acordo com Ana Maria Brescancini (2004), há uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional. Recomenda-se primeiro mapear os principais elementos culturais de uma empresa antes de se partir para o levantamento e a análise de clima.

Da mesma forma, para o consultor norte-americano Benjamim Schneider (apud LUZ, 2003, p. 10), clima e cultura são tópicos complementares. “Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional.”

O funcionamento interno das organizações deve ser regido pela mesma lógica que vale para o relacionamento entre empresa e clientes, segundo Brescancini (2004). A satisfação das expectativas dos colaboradores é de extrema importância para atingir o sucesso.

Luz (2003, p. 28) afirma que as empresas desconsideram o contexto em que estão envolvidos os funcionários e os culpa por seus problemas. É necessária uma maior atenção para compreender o que interfere na qualidade dos atendimentos, serviços e produtos. Através da pesquisa de seu clima, as empresas certamente encontram muitas respostas, percebem que a culpa por um desempenho ruim não diz respeito apenas ao funcionário e passam a ter condições de corrigir suas falhas.

Para que o funcionário preste um bom serviço, de acordo com Luz (2003, p.28), é necessário que saiba, possa e queira fazê-lo.

Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

Brescancini (2004) cita os mesmos aspectos necessários para um bom serviço e acrescenta que o “querer fazer” está associado ao ambiente de trabalho, ao clima que pode motivar ou não as pessoas e influenciar na qualidade dos atendimentos, por exemplo.

Para a autora (BRESCANCINI, 2004), clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente organizacional:

Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias.

Clima organizacional é definido por D. J. Champion (apud LUZ, 2003, p. 10) como as impressões gerais ou percepções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Mesmo as opiniões individuais sendo diferentes, pois cada indivíduo tem percepções únicas, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, ou seja, características peculiares de uma organização, seus valores e atitudes que influenciam no modo que acontecem as relações entre as pessoas e grupos no ambiente de trabalho.

A interação dos elementos culturais de uma empresa resultam no clima organizacional (SOUZA, 1978 apud LUZ, 2003, p. 10). O clima, de acordo com a autora, é mais perceptível do que suas causas. Comparando-se a um perfume, é possível sentir seu cheiro mesmo sem conhecer os ingredientes, embora seja possível, às vezes, identificar alguns deles.

Segundo Luz (2003, p. 29-30) poucas empresas se importam em ouvir seus clientes internos. Disponibilizam serviços de atendimento ao cliente (SAC), mas não criam canais para conhecer as expectativas profissionais e pessoais de seus colaboradores. Reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à sua estabilidade no emprego, à disciplina, aos benefícios, entre outras, raramente são tratadas com a atenção que merecem.

Conforme Brescancini (2004), os colaboradores sempre medem o equilíbrio entre seus esforços, dedicação e as contrapartidas que recebem em troca. Quando sentem-se constantemente insatisfeitos, o compromisso com a organização é deteriorado, podendo resultar na ruptura do contrato psicológico de trabalho e, até mesmo, no fim da relação formal de trabalho.

É possível, de acordo Luz (2003, p.31) identificar de maneira simples o clima de uma organização através de expressões como clima de harmonia, clima

realizador, clima tenso, clima de confiança, clima construtivo, clima sadio etc. O autor classifica o clima organizacional como bom e prejudicado ou ruim:

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidência de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham. (LUZ, 2003, p. 31)

Embora seja um conceito abstrato, Luz (2003, p. 32-33-34) afirma que o clima da organização pode materializar-se através de alguns indicadores, tornando possível sua mensuração e análise. Esses indicadores dão sinais sobre a qualidade da empresa e são: Turnover (rotatividade de pessoal); Absenteísmo (faltas); Pichações nos banheiros; Programas de sugestões falhos; Avaliações de desempenho baixo; Greves; Conflitos interpessoais e interdepartamentais; Desperdícios de material; Queixas no serviço médico.

Estes indicadores podem ajudar na definição do clima organizacional, pois proporcionam antes de tudo um auto-conhecimento. Segundo Brescancini (2004), identifica-se os pontos fortes da empresa e a necessidade de mudar ou melhorar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles. Mas apenas compreendê-los não é suficiente. É preciso despertar o compromisso para a solução desses problemas.

Luz (2003, p. 30) afirma que “a pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias continuadas no ambiente de trabalho”. Desta forma as empresas com um bom clima organizacional estão estrategicamente melhor organizadas que suas concorrentes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos fornecidos pelos diversos autores destacados nesta pesquisa, é possível relacionar diretamente Clima e Cultura Organizacionais com o desempenho das organizações e evidencia-se a importância de seus estudos para a estratégia e competitividade no mercado.

Para que as empresas atinjam seus objetivos e contribuam para a sociedade que as criou, devem se importar com seu capital humano em todos os níveis hierárquicos. Todo resultado é obtido pelo trabalho das pessoas e, para que o desempenho seja eficaz, as empresas devem fornecer recursos e informações necessárias para o colaborador. Estas informações são transmitidas através do sistema de comunicação empresarial, que deve ser tratado como um processo estratégico para motivar e induzir comportamentos desejáveis. Sem dúvida, a comunicação interna é um fator decisivo do sucesso ou fracasso da organização.

O auto-conhecimento, postura adequada da alta administração e conhecimento do ambiente externo também são requisitos necessários para traçar estratégias. A empresa que possui estas práticas e as comunica com eficiência aos colaboradores são mais competitivas. Cria-se uma cultura onde a informação dá poder aos colaboradores e planos são transformados em ação com maior agilidade, o que constitui uma grande vantagem competitiva na “era da informação”.

Desta forma, com uma cultura bem definida e um bom clima organizacional que seja reflexo desta cultura, os funcionários têm consciência dos comportamentos esperados pela organização, cria-se sinergia de ações e atinge-se o máximo desempenho. Pensamentos e atitudes divergentes dos pregados pela cultura são naturalmente expulsos. Para que o norte cultural esteja bem definido e sirva de direcionamento para as ações dos colaboradores, elementos como a missão, visão, princípios e valores da empresa devem estar claros e serem reforçados a todo momento.

Isto pode ser feito através da comunicação interna rotineira e também com reuniões periódicas, onde os funcionários se aproximam da alta administração e são difundidas informações sobre o desempenho, metas, planejamentos de curto e longo prazos, entre outros assuntos de importância estratégica e competitiva. Há, portanto, uma inclusão efetiva do funcionário na vida da empresa, deixando ele de ser apenas um “recurso”. A cultura, desta maneira, é agregada com maior facilidade e está sempre evidente, resultando no bom clima.

Medir o clima organizacional proporciona à administração da empresa informações fundamentais, já que o clima influencia no desempenho das atividades e, conseqüentemente, na estratégia. Existem, atualmente, consultorias especializadas neste tipo de pesquisa e suporte para a melhora do clima da organização. Estes levantamentos e ações também estão fortemente ligados aos departamentos de Recursos Humanos, sendo muitas vezes desnecessária a consultoria externa quando a equipe interna é qualificada.

Conclui-se, portanto, que o estudo da cultura e clima organizacionais e sua transformação através da aplicação dessas informações é essencial para a formulação de estratégias e para a competitividade das organizações. Através do conhecimento gerado é possível motivar o comportamento desejável internamente e adquirir vantagens competitivas. É um processo estratégico que deve ser implementado através de comunicação adequada e que gera vantagens para a organização e para os colaboradores, já que objetivos comuns são alcançados, resultando na melhora do clima organizacional.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRESCANCINI, Ana Maria. (2004). Insatisfeito, satisfeito, motivado. *Revista sp.gov*. Ano 1, número 2. Acesso em 11 de março de 2009, 20:48h, em <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas>.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand Introdução à Administração. 3ªed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FRANÇA, Fábio. LEITE, Gutemberg. A comunicação como estratégia de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma? 3ªed.. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

HENDERSON, Bruce D. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

JR., George Stalk. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico Conceitos, Metodologia Práticas. Editora Atlas, 2008.

PINTO, Virgílio Noya. Comunicação e Cultura Brasileira. 4ª edição Editora Ática. Série Princípios. São Paulo 1995.

PORTER, Michael E. Competição: On competition: estratégias competitivas essências, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Gelson Clemente dos. Comunicação Administrativa. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1984.