

Cultura Organizacional: REVISÃO NARRATIVA SOBRE SUA IMPORTÂNCIA PARA A MELHORIA NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Organizational Culture: A NARRATIVE REVIEW OF ITS IMPORTANCE FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL RESULTS

Rayra Silva Sato¹, João de Avelar Andrade²

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Mestre em Administração de Empresas

Resumo

Introdução: Atualmente o clima e cultura organizacional são fatores importantes para eficácia e aumento de produtividade, gerando assim bons resultados. **Objetivo:** Por ser um tema relevante, o objetivo é analisar publicações sobre clima e cultura organizacional de 2003 a 2023, a fim de analisar como essa temática vem sendo trabalhada nas empresas para melhoria de resultados organizacionais.

Materiais e Métodos: Para melhor compreensão, foi utilizada a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, onde a coleta de dados teve a condução realizada pela revisão narrativa de literatura, através de consultas em bases indexadoras que tratam do tema, como Lilacs e Scielo, publicados em português no período de 2013 a 2023. **Resultado:** os resultados obtidos demonstram que a cultura interfere no clima e que para que haja colaboradores capazes de promover bons resultados, deve-se considerar uma gestão além das decisões estratégicas, e sim humana, para que resultados positivos sejam alcançados. **Conclusão:** a partir dos dados coletados para esta pesquisa, observa-se que muito se fala de cultura e clima com o intuito de gerar melhorias emocionais, ambientais e salariais, como forma de motivação e estratégia na gestão de pessoas, possibilitando atender as necessidades dos colaboradores, e por conseguinte, melhorias notórias nos resultados, uma vez que o maior patrimônio de uma empresa é o capital humano.

Palavras-Chave: Clima. Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas.

Abstract

Introduction: Currently, organizational climate and culture are important factors for efficiency and increased productivity, thus generating good results. **Objective:** As this is a relevant topic, the objective is to analyze publications on organizational climate and culture from 2003 to 2023, in order to analyze how this theme has been worked on in companies to improve organizational results. **Materials and Methods:** For a better understanding, descriptive research was used, with a qualitative approach, where data collection was conducted through a narrative literature review, through consultations in indexing databases that deal with the subject, such as Lilacs and Scielo, published in Portuguese between 2013 and 2023. **Results:** The results obtained show that culture interferes with the climate and that in order to have employees capable of promoting good results, management must be considered beyond strategic decisions, but rather human, so that positive results can be achieved. **Conclusion:** Based on the data collected for this research, it can be seen that there is a lot of talk about culture and climate with the aim of generating emotional, environmental and salary improvements, as a form of motivation and strategy in people management, making it possible to meet the needs of employees, and therefore notable improvements in results, since a company's greatest asset is its human capital.

Keywords: Climate. Organizational Culture and People Management.

Contato: rayrasilva@msn.com

Introdução

A compreensão de clima e cultura organizacional se faz fundamental para que uma empresa se desenvolva e gere bons resultados. Tem como foco moldar o comportamento de grupos e indivíduos dentro do âmbito empresarial. É notório ressaltar que clima e cultura organizacional são interligados, onde a cultura tem um papel na formação de um bom clima (CARVALHO, MELO 2016).

Compreender a evolução das organizações e aspectos essenciais a cultura organizacional é o princípio para se alcançar bons resultados. A tecnologia avançou, e com ela a globalização dos negócios. Contudo, a

produtividade e o movimento pela qualidade, verificaram que a maior vantagem competitiva de uma organização é o capital humano (CHIAVENATO, 2010).

As constantes transformações ocorridas nas empresas põem em relevância a questão do clima organizacional, numa lógica de trabalho colaborativo bem planejado, no qual gestor e colaboradores passam a interagir num exercício contínuo de busca de aprendizado, desenvolvimento e satisfação mútua. Parte-se do pressuposto de que, numa empresa onde o clima organizacional é harmonioso e saudável, espera-se que os resultados sejam positivos e satisfatórios

Atualmente, há um grande número de pesquisadores que se debruçam sobre o tema clima organizacional. Daí o interesse em desenvolver este trabalho, pois entende-se que o clima organizacional pode influenciar significativamente nos resultados de uma empresa, seja ela pública seja privada, proporcionando um clima agradável e favorável para seus colaboradores.

Diante da importância da cultura organizacional na contextualização de um clima que propicie bons resultados no ambiente de trabalho, questiona-se: Como a cultura organizacional e o clima são importantes na melhoria dos resultados dentro de uma empresa?

Frente a este panorama, este estudo busca através de investigação literária respostas capazes de determinar a influência da cultura e do clima organizacional na melhoria dos resultados. De maneira, o interesse em pesquisar a respeito da dimensão que a cultura desempenha no clima de uma organização, ocorreu do desejo em realizar uma análise e compreender as ações comportamentais.

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas e valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. (CHIAVENTATO, 2010, p, 125). A cultura determina os costumes e intelecto da sensibilidade humana considerados coletivamente. Representa as normas não escritas e informais que orientam o comportamento dentro das organizações, por isso pode-se falar que a cultura é algo não palpável.

Para Dias (2007) a cultura da empresa expressa a maneira pela qual ela faz seus negócios, como se relaciona com seus clientes e colaboradores, e o grau de autonomia e liberdade dada aos funcionários na sua relação com a empresa. A cultura organizacional pode ser considerada forte ou fraca. Trata-se de uma cultura forte quando os valores e costumes são bem assimilados pela maioria dos funcionários, enquanto a cultura é considerada fraca quando não existe uma sincronia da empresa com os colaboradores, ou seja, a missão, a visão e os valores não estão alinhados com a organização.

Assim sendo, pode-se afirmar que cada organização tem seus valores, ou seja, sua própria cultura e que esta cultura tem que ser ajustada com os outros aspectos e ações da organização. Desse modo, conforme Araújo (2006, p.138), “é preciso compreender que a cultura de uma organização deve estar sempre sendo aprimorada, a fim de acompanhar as transformações do ambiente em que está inserida, não podendo ser considerada algo tão rígido”.

Toda cultura, assim como a cultura organizacional, se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos, que são as coisas concretas, incluindo neles produtos e serviços e os comportamentos dos funcionários; valores compartilhados, que dizem respeito aos valores

relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros; e pressuposições básicas, que referem-se às crenças e sentimentos dominantes que as pessoas acreditam, ou seja, é o nível mais íntimo do ser humano, por isso tão difícil de ser mudado.

Em termos organizacionais, o importante é ter a clareza do envolvimento destes três níveis entre si, pois são reveladores de como a empresa se percebe e percebe o seu ambiente.

2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é um fenômeno que ocorre na interação entre as pessoas e tem influência no seu comportamento. Normalmente esse conceito é inadequadamente utilizado dentro das organizações como sinônimo de clima psicológico, outras vezes é utilizado erroneamente como sinônimo de satisfação ou insatisfação no trabalho e, ainda, de cultura organizacional.

Para Carvalho e Melo (2008) amplia esse entendimento ao afirmar que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação. O clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho.

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Como esclarece Luz (2003), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. Sendo o clima resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos) (LUZ, 2003, p. 160).

Dentro dessa perspectiva, o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Nesse sentido, Oliveira (2007) reforça que:

O clima organizacional pode ser visto também como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho. Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. (OLIVEIRA, 2007, p. 02).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma organização empresarial se faz, fundamentalmente, de pessoas que nela trabalham. Como seres humanos, seus

funcionários estão sujeitos às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências.

2.3 Gestão de Pessoas e a relação com cultura e clima

Numa organização, cada gestor desempenha funções que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Desta forma, conforme afirma Chiavenato (2010), a gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções administrativas porque ela não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe, e é com esta equipe que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos, avaliando assim o desempenho humano. (CHIAVENATO, 2010, p. 14).

Na visão desse autor, as organizações estão migrando fortemente para a gestão do desempenho humano e, sobretudo, agregando um valor mensurável à força de trabalho em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas. Tudo isso abarca a análise de práticas organizacionais visadas para a excelência da qualidade do trabalho e, principalmente, favorece sob um grau inigualável o sucesso de toda organização. Muitas empresas já perceberam a importância do treinamento e do desenvolvimento como instrumento para melhorar ou aumentar a produtividade e rentabilidade organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 14).

Com a evolução dos estudos da administração e a criação da Teoria das Relações Humanas, o treinamento deixou a visão operacional, mecanicista e aderiu a uma visão de capacitação profissional, considerando as dimensões psicológicas, aceitando que o comportamento humano inclui outros aspectos, como os sentimentos e a influência de grupos sociais. Nesse sentido, a produtividade e o desempenho do indivíduo, segundo Boog (2009), são determinados por diversos fatores: motivação, valores, expectativas.

Em consequência dessa nova visão, a formação profissional se estendeu para a cognição. A partir disso, os treinamentos foram vistos como uma ação sistêmica e não mais isolada. Nesse momento ocorre então a diferenciação da formação profissional em dois processos distintos: Treinamento e Desenvolvimento. Para Marras (2013), treinamento define-se como aperfeiçoamento relacionado à instrumentalização pessoal; e desenvolvimento como a ampliação de potencialidades, visando capacitar o indivíduo para ocupar cargos que envolvam mais responsabilidades e poder.

Toda organização trabalha com o intuito de obter resultados satisfatórios que a auxiliem no seu crescimento. Diante desta perspectiva, existem processos capazes de fornecer subsídios necessários para cada momento. Sendo assim, Chiavenato (2010) ressalta que o processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Neste sentido, é importante que seja traçado um plano de execução de tarefas e, sobretudo, ações determinantes para que os resultados sejam alcançados.

Materiais e Métodos

Esse trabalho consiste em uma revisão da literatura, com abordagem narrativa. Esse tipo de revisão se baseia em um formato amplo, apropriado para apresentar e debater o processo ou o “estado da arte” de

um assunto determinado sem apresentar um protocolo rígido para seu desenvolvimento (GIL, 2010, ROTHER, 2007).

A busca de artigos foi realizada nas bases de dados: Scielo, Lilacs e Google Acadêmico. Para a realização da busca foram usados os descritores em português: clima e cultura organizacional; gestão de pessoas e influência no comportamento humano. Os critérios de inclusão se baseou na utilização de artigos em português que possam ofertar informações para responder o objetivo principal desse trabalho. Foram excluídos artigos repetidos, incompletos e que não tinham similaridade com o escopo dessa revisão.

Resultados e Discussão

Diante da coleta de dados para fundamentação deste estudo, foram utilizados exclusivamente periódicos e livros em português. Tais materiais

tiveram sua seleção baseadas em 3 estudos de revisão narrativa, 1 revisão bibliográfica e 1 pesquisa de campo. Os estudos mais atuais foram publicados em 2021 e os antigos tiveram sua publicação em 2003. Dentre os 43 selecionados para este estudo, cinco, estão apresentados no Quadro 1, por entender após a coleta e análise que estes se destacam no que se refere a temática e objeto a ser alcançado.

Diante do apresentado, os artigos descrevem com clara fundamentação que são relevantes para o resultado final deste estudo, que é a temática, construção da pesquisa, periódico e metodologia utilizada.

Quadro 1. Seleção de estudos que apresentam o a influencia da cultura organizacional na melhoria de resultados.

Título	Autoria/ Ano	Metodologia
CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: como as organizações podem avaliar a satisfação de seus colaboradores?	Barros, Souza (2021)	Revisão Narrativa
Cultura Organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão	Santos, Santos (2019)	Revisão Narrativa
Cultura Organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, Burnout e estresse ocupacional.	Aguiar et. al., (2017)	Revisão Narrativa
Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: uma análise com os comerciários lojistas de Marilândia-ES	Ferreira e Borghi (2021)	Pesquisa de campo
Gestão de Pessoas: uma revisão bibliográfica	Nunes e Barbosa (2017)	Revisão Bibliográfica

Fonte: Rayra, 2023.

Discussão

Mudar uma cultura é algo muito difícil se os indivíduos conviventes não forem estimulados e conscientizados para isso, uma vez que tem a ver com a construção de novas habilidades, atitudes e conhecimento. É relevante salientar, também, acerca do papel do gestor que assume a liderança e tem capacidade de ampliar os espaços e construir uma trajetória de mudanças. Sendo assim, o clima é reflexo no que diz respeito ao que foi criado através das expectativas e a devida realização de uma gestão eficaz e que gere melhorias (BARROS; SOUZA, 2021).

A cultura organizacional e o clima interfere não somente nas diferenças entre as organizações, mas também define o sucesso operacional e sobrevivência no mercado. As empresas dentre os seus processos de

negócios sofre influências quanto aos clientes e suas mudanças, alta competitividade e oscilações do mercado. Contudo, a empresa deve atuar com uma gestão atenta a proporcionar oportunidades para que a empresa se estabeleça no futuro, conferindo alto valor ao capital humano, que por sua vez é seu principal ativo (SANTOS; SANTOS, 2020).

Vale considerar que em qualquer que seja o ambiente organizacional, é primordial ter conhecimento a respeito da Cultura Organizacional visto que seus impactos no estado de adocimento dos indivíduos no ambiente de trabalho inicia-se como elementos essenciais para o entendimento da dinâmica organizacional e, ainda, para a eficiência das políticas e ações a serem implementadas (AGUIAR *et al.*, 2017).

Em uma pesquisa realizada em uma empresa de Marilândia/ES, foram apresentados pontos positivos que se destacam nos fatores internos da empresa, no que se refere à satisfação do colaborador, como os incentivos, a estrutura e a cultura organizacional empregada na empresa. Já quanto aos pontos negativos, os mesmos se concentram ao fatores externos, onde deve haver uma atenção por partes dos gestores para tentar minimizar os impactos na saúde, economia e lazer (FERREIRA; BORGHI, 2021).

Importante ressaltar que toda discussão abarcada tratam do clima, da cultura e da gestão, uma vez que não há como desvincular, mesmo que haja conflitos no que tange decisões dos gestores e as expectativas dos colaboradores. As organizações mais modernas, tentam através de estratégias aplicar propostas que possam fomentar um ambiente organizacional que promova qualidade ao trabalhar e por conseguinte, melhorias em seus resultados.

As empresas que buscam compreender a necessidade de o seu colaborador laborar de forma tranquila e satisfatória, tende a colher bons frutos, pois o colaborador em um ambiente onde o clima e a cultura organizacional andam e consonância, passa a ser um parceiro gerador de bons resultados.

Para produção deste estudo, as limitações encontradas, refere-se a dificuldade em encontrar estudos recentes que abordem a temática. No entanto, os estudos já realizados possibilitou desenvolver uma revisão narrativa que norteará acadêmicos, sociedade interessada e empresas dentro da temática apresentada, uma vez que apresenta uma relevância significativa. Os estudos que abordam sobre a cultura e o clima tem relevância por expor um panorama geral de qual o estado atual da organização.

Considerações finais

Mesmo sendo complexo o entendimento, considera-se que a cultura organizacional bem empregada, gera um clima capaz de proporcionar qualidade de vida, qualidade laboral e sobretudo, resultados satisfatórios para a empresa. Considera-se que a cultura organizacional influencia diretamente no clima, uma vez que é conforme os colaboradores são estimulados, capacitados e motivados, que irão responder positivamente através dos resultados.

Saber considerar questões salariais, emocionais e ambientais, faz com que sejam detectados fatores que precisam ser modificados para que se alcance uma melhoria nos resultados.

Agradecimentos:

Agradeço ao meu querido esposo e meu amado filho.

AGUIAR, C. V. N., SILVA, E. E. C., CARVALHO, B. R., FERREIRA, J. C. M., & JESUS, K. C. O. (2017). Cultura Organizacional e Adoecimento no Trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 121–131, 2017. DOI: 10.17267/2317-3394rpds.v6i2.1157. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157> Acesso em 29 nov. 2023.

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Márcia Cristina Morais de. SOUZA, Ana Paula Lemes de. CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: como as organizações podem avaliar a satisfação de seus colaboradores? **Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas**. 2021.

CARVALHO, Ivania nascimento ferreira. MELO, de Pereira Naiza. Cultura e clima Organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações publicam e Privadas. Disponível em: <[http:// www.ifrr.edu.br/.../publicações/.../13-cultura-eclima-...](http://www.ifrr.edu.br/.../publicações/.../13-cultura-eclima-...)>. Acesso em: 29 nov. 2023.

CHIAVENATO Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, Sergio R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**/ Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2º impressão, 2007.

LUZ, R.. **Gestão da ambiência organizacional**. Rio de Janeiro: Qualtymark, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. O que é comunicação estratégica nas Organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 42p.

FERREIRA. Joyce Caetano. BORGHI. Sulyana Comério Margotto. **Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho**: uma análise com os comerciários lojistas de Marilândia-ES. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1689/artigo%20modelo%20site%2008.03.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 28 nov.2023.

NUNES, Wesley Ferreira. BARBOSA, Victor Silva Barbosa. **Gestão de Pessoas**: uma revisão bibliográfica. Faculdade Integradas de Caratinga – FIC (2017).

SANTOS, Eric Gardel de Oliveira. SANTOS, Raiza Gabriele Lima dos. **Cultura Organizacional**: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na Gestão. (2020). Disponível em: <https://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/225/0> Acesso em 28 nov. 2023.