

A importância da cultura e do clima organizacional como estratégias na gestão de empresas

The importance of culture and organizational climate as strategies in business management

Wilson Machado Enes - Mestrando em Auditoria e Gestão Empresarial
Universidade do Estado de Minas Gerais
wilson.enes@uemg.br

RESUMO

O estudo em referência tem como objetivo compreender de que forma a cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégias no desempenho empresarial. O sucesso das empresas está relacionado com as pessoas, que, inevitavelmente contribuem para o desenvolvimento e condução de ações estratégicas, com o objetivo de atingir metas e alcançar a consolidação no mercado. Desta forma, um bom clima organizacional possibilita o desenvolvimento e crescimento das empresas e faz parte da qualidade do ambiente empresarial que influencia no comportamento dos profissionais. A pesquisa realizou um estudo bibliográfico, fundamentado em livros, textos, artigos retirados da internet, textos publicados em revistas científicas. Os resultados apontados denotam a importância da cultura e do clima organizacional como estratégias para a melhoria do desempenho das empresas, essencialmente no ambiente competitivo no qual as empresas tem se encontrado.

Palavras-chave: Cultura e clima organizacional, estratégias, desempenho empresarial.

ABSTRACT

This study aims to understand how culture and organizational climate can be used as strategies in business performance. The success of companies is related to people, who inevitably contribute to the development and conduct of strategic actions, aiming to achieve goals and achieve consolidation in the market. Thus, a good organizational climate enables the development and growth of companies and is part of the quality of the business environment that influences the behavior of professionals. The research carried out a bibliographical study, based on books, texts, articles taken from the internet, texts published in scientific journals. The results show the importance of culture and organizational climate as strategies for improving companies' performance, essentially in the competitive environment in which companies have found themselves.

Keywords: culture and organizational climate, strategies, business performance.

1 Introdução

No mundo competitivo onde as organizações estão inseridas, torna-se necessário o uso de estratégias com o objetivo de crescimento e sobrevivência no mercado. Para se tornar competitiva e alcançar o sucesso, a empresa deve possuir eficiência organizacional para que possa alcançar os padrões ideais de qualidade para se manter no mercado.

A gestão de pessoas no ambiente organizacional deve ocorrer como forma de valorização do capital humano, contribuindo para a motivação dos trabalhadores e visando melhores resultados, através de um bom clima organizacional.

Acredita-se que funcionários motivados, satisfeitos, no ambiente da empresa, vão produzir mais, contribuindo para o desenvolvimento e a consolidação das empresas no mercado. Ao contrário, se houver insatisfação, os funcionários vão se sentir inseguros, o que vai afetar o desenvolvimento da empresa, sendo essenciais para o desenvolvimento e capacitação dos funcionários.

Assim, o presente estudo buscou compreender de que forma a cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégias no desempenho empresarial. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, cujos resultados apontaram para o desafio que as empresas enfrentam ao investir na melhoria do clima e da cultura organizacional, pois as estratégias indicam a necessidade de investimento na capacitação dos funcionários.

2 Cultura e clima organizacional

A cultura está relacionada aos valores e crenças sociais. Segundo Chiavenato (2004), cada sociedade ou nação possui a própria cultura que vai influenciar no comportamento das pessoas, bem como das organizações. A cultura está relacionada com valores, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são adquiridos através das gerações.

Chiavenato (2004) acentua que as gerações mais velhas buscam se adaptar às mais novas, mas há resistência nessas mudanças o que acaba causando mudanças e transformações de forma gradativa.

Segundo Pires e Macêdo (2006) quando se fala em cultura implica em falar sobre a capacidade que o indivíduo possui de se adaptar à realidade do grupo onde se encontra

inserido. Para os autores, a cultura, traz a possibilidade de um grupo se fortalecer ou se desintegrar, já que esta, expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham.

Assim, segundo Dias, Sawamura e Santos (2013), é essencial entender a cultura organizacional para compreender as necessidades e interesses dos colaboradores e verificar o impacto que a cultura causa nas ações diárias e no relacionamento com os clientes.

Chiavenato (2004, p.52) afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

A cultura pode ser definida como “[...] um conjunto de costumes que integram uma organização, sendo orientada pela moral que se faz presente na organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 115).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 117) “[...] a cultura é pesquisada tanto sendo da organização, como da sociedade em geral, expondo que qualquer funcionário da organização pode ser parte fundamental para modificar e perpetuar a cultura, está sendo passada de geração para geração”.

Pode-se dizer que a cultura está relacionada com a forma que a empresa age nos negócios e também como se relaciona com os clientes e funcionários (RACHEL; SALOMÃO, 2015).

Meirelles (2012) apud Dias; Sawamura; Santos (2013, p. 17) expõe que “[...] a cultura é importante porque oferece limite para as atitudes e pensamentos do grupo que a integra, e porque faz com que tais comportamentos dos colaboradores se tornem naturais”.

A cultura reforça o significado que simboliza a representação social da empresa, exercendo também forte sentido político e de controle. Nesse contexto, a organização, então, pode ter a própria cultura definida pela sua filosofia e ideologia, tem como pressuposto os

valores que vão reger o comportamento organizacional. Pode-se dizer que a cultura é coletiva, compartilhada, surgindo como prática para resolução dos problemas do cotidiano, se apresentando em diversos níveis, podendo passar por alterações conforme a necessidade das organizações (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

A cultura organizacional, portanto, se refere aos costumes que influenciam na forma que a empresa vai se relacionar com os funcionários e clientes. Do outro lado, existe o clima organizacional que se refere ao comportamento humano. Daí a relação entre cultura e clima organizacional onde a primeira fala dos costumes e o clima do comportamento resultantes desses costumes (OLIVEIRA et al, 2012).

O clima organizacional está relacionado com a satisfação das pessoas dentro da empresa e influencia no comportamento humano, na motivação, na produtividade e principalmente na satisfação, contribuindo, dessa forma, para o sucesso da empresa (OLIVEIRA et al, 2012).

Para Begnami e Zorzo (2013), os primeiros experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 a 1933, para analisar o clima interno das organizações, já revelavam que a simples atenção para com as condições de trabalho, já eram suficientes para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

“O termo clima foi cunhado por Lewin; Lippitt e White (1939) advindo do vocabulário da psicologia social utilizando conceitos similares como clima social e atmosfera social para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais” (BEGNAMI; ZORZO, (2013, p. 41). O clima está relacionado com o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, estando relacionado com o desempenho pessoal de cada um.

Chiavenato (2004, p. 440) traz a seguinte definição de clima organizacional:

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Segundo Chiavenato (2004, p.53), “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.” Nesse

caso, a função dos gestores é fazer com que colaboradores da organização se sintam motivados, o que pode ser realizado através da satisfação das necessidades, dentro das possibilidades da empresa.

Para Rachel e Salomão (2015) o clima organizacional pode resultar em satisfação ou insatisfação, e dessa forma influenciar na produção da empresa e, por isso, é necessário procurar manter um ambiente favorável, pois, dessa forma, haverá melhoria no desempenho dos funcionários e conseqüentemente a empresa se tornará mais ágil e competitiva.

Nesse contexto, Vitorette e Lopes (2015) entendem que o clima organizacional influencia o desempenho dos colaboradores seja de forma positiva ou negativa e, dessa forma, é necessário estar atento, pois, quando o desempenho for negativo, significa que não há motivação, o que pode interferir na produtividade.

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho (SILVA; BARBOSA, 2015, p. 12).

As empresas devem buscar meios visando a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho para criar uma sinergia entre empresa e colaboradores, buscando a valorização e fidelização dos colaboradores da organização (RACHEL; SALOMÃO, 2015).

Oliveira (1996) apud Begnami e Zorza (2013), afirmam que o clima organizacional trouxe novas perspectivas para a gestão de pessoas, ao buscar argumentos e compreensão para o desempenho do trabalho humano através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como é o caso da liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros.

O Clima Organizacional é algo que está dentro da Cultura Organizacional e que envolve a motivação dos colaboradores através da satisfação proporcionada pela organização no ambiente de trabalho, deve ser tratado com maior relevância, uma vez que é nele em que o indivíduo passa maior parte do tempo (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Dias; Sawamura; Santos (2013, p. 32) falam da presença da cultura organizacional nas empresas e do clima organizacional como consequência:

A cultura organizacional está presente em todas as organizações, já que todos os indivíduos possuem algum valor ou forma de se relacionar em grupo. Se observar os colaboradores de uma organização isoladamente ou em grupos pode-se compreender aspectos comuns, tais aspectos podem ser considerados cultura. O clima organizacional surge como uma consequência e ao mesmo tempo parte tácita da cultura organizacional para os integrantes de uma dada organização.

Através do clima é possível conhecer o ambiente de trabalho e ter uma visão ampla, o que possibilita a realização de um diagnóstico para identificar os problemas e assim desenvolver estratégias competitivas (ROCHA et al, 2013).

De acordo com Oliveira e Campello (2006), para avaliar o clima organizacional é necessário que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores prejudicando a produtividade dos mesmos e os resultados da organização.

Silva e Barbosa (2015, p. 5) comentam sobre a relação que existe entre o clima e a cultura organizacional:

O clima organizacional é uma expressão da cultura organizacional e ambos os conceitos não devem ser tidos como sinônimos. A cultura organizacional é vista como mais ou menos seguro, como orientadora do comportamento e do desempenho do indivíduo na organização e envolve mudanças organizacionais mais profundas e em geral de longo prazo, se ocupando da natureza das crenças e expectativas sobre o ambiente organizacional. Já o clima organizacional representa uma medida do cumprimento das expectativas das pessoas em como deveria ser a organização. Tem natureza transitória e pode ser administrativo em termos de curto e médio prazo.

A cultura e o clima organizacional causam impacto nas organizações e ambos se relacionam com o sucesso da empresa, pois, interferem na produtividade, tendo em vista que se relacionam com o desempenho das pessoas inseridas no ambiente organizacional. O trabalho em equipe, num ambiente onde o clima é harmonioso é de fundamental importância para o desenvolvimento organizacional, principalmente porque favorece a comunicação entre os colaboradores e traz benefícios para a empresa como a consolidação no mercado (DIAS; SAWAMURA e SANTOS, 2013).

3 Cultura e clima organizacional como estratégias no desempenho empresarial

A cultura e o clima organizacional como estratégia no desempenho empresarial influencia na produtividade do trabalhador e consequentemente no aumento dos resultados organizacionais (OLIVEIRA; CARVALHO e ROSA, 2012).

Para Silva e Barbosa (2016) é importante conhecer o clima e a cultura organizacional, pois, o clima possibilita a compreensão dos sentimentos dos funcionários e o impacto que este causa e, a cultura influencia as percepções, motivando e ajudando os funcionários no crescimento dentro da empresa.

A cultura e o clima organizacional apresentam impacto nas organizações, com ênfase na satisfação dos colaboradores trazendo vantagens competitivas para as empresas de forma estratégica (DIAS, SAWAMURA e SANTOS, 2013).

Com o crescimento das organizações se faz necessário reformular e implementar estratégias visando superar os desafios que o mercado oferece, exigindo para tanto, uma capacidade contínua de inovação e adaptação (PELISSARI, 2007).

Para Ansoff (1977 apud Tavares et al 2003, p.10), a estratégia está focada na criação de valor para a empresa, “[...] a estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade”.

O sucesso de uma empresa depende da habilidade dos administradores, que precisam saber identificar as principais necessidades e qual o momento propício para colocar as estratégias em prática. Nesse contexto Fiorese e Martinez (2016, p. 102), “para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, participantes ativos nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

A formulação de estratégias permite a utilização adequada dos recursos físicos e financeiros, possibilitando a minimização de problemas e aumento dos resultados e orientando o processo de desenvolvimento e alcançando os objetivos, priorizando a vantagem competitiva, como foco nas necessidades dos clientes (PELISSARI, 2007).

A definição de uma estratégia organizacional permite a elaboração do planejamento estratégico da empresa. Através do planejamento a empresa tem a possibilidade de antecipar

suas decisões sobre as ações que pretende executar num período futuro, é o que diz Paiva, Lepre e Pinheiro (2015, p. 4).

O planejamento estratégico é o auxílio para a alta administração e tem por principal objetivo nortear as ações gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para aonde ir qualquer caminho serve.

Ackoff (1974, p. 4, apud Oliveira, 2007, p. 14) afirma que “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”.

Juntamente com o planejamento está o clima e a cultura organizacional. O clima organizacional está diretamente ligado ao grau de motivação dos indivíduos, pois se há baixa motivação consequentemente o clima também fica baixo, ao contrário se elevada a motivação, o ambiente vai se tornar de satisfação, colaboração (OLIVEIRA, 2007).

Chiavenato (2004, p. 165) cita o modelo motivacional, desenvolvido por Atkinson de acordo com as determinantes ambientais da motivação baseada nas seguintes premissas:

- Todos os indivíduos têm motivos e necessidades básicas representadas por comportamentos potenciais que representam comportamentos potenciais influenciando o comportamento apenas quando provocado.
- A provocação ou não desses motivos vai depender da situação ou ambiente percebido pelo indivíduo.
- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos, ou seja, um motivo específico não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resulta em mudança de comportamento.

Da mesma forma, a cultura influencia na organização, principalmente no que tange à delegação de poder e responsabilidades.

Segundo Fleury (1987, p.10):

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

Ainda, de acordo com o Fleury (1987), analisando o conceito de cultura organizacional é possível depreender-se facilmente a inter-relação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema empresa.

Segundo Luz (2003, p. 14-15) “[...] 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”.

Os aspectos culturais presentes na empresa são influenciados em todos os níveis hierárquicos, impactando as organizações, seja nas decisões, atribuições, relacionamentos, dentre outros (DIAS; SAWAMURA; SANTOS, 2013).

Assim, quando a cultura e o clima organizacional estão bem definidos, os funcionários se sentem mais motivados e conseqüentemente há melhoria no desempenho dos serviços, ao contrário do que ocorre quando estão desmotivados, a produtividade diminui (CHIAVENATO, 2009, p. 143).

O clima de uma organização “é uma variável que influi diretamente na produtividade” e quando um funcionário está motivado, satisfeito com a empresa que trabalha, ele desempenha suas atividades com mais vontade e colabora para uma maior produtividade. O contrário também pode acontecer, quando um colaborador está desmotivado “o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.”, o que produz menor produtividade.

De acordo com o autor supracitado, o clima está relacionado com a produtividade, ou seja, funcionário motivado, aumento na produção e, se houver desmotivação, conseqüentemente vai diminuir.

O clima de uma organização interfere no desempenho de todos os seus colaboradores, independente se atuam interna (recepcionista, por exemplo) ou externamente (vendedores externos, por exemplo). A percepção do clima por um funcionário também ecoa nos clientes. Afinal o funcionário que trabalha em um clima organizacional positivo fala bem de sua empresa e

procura atender a todos da melhor maneira possível. Já os que trabalham em clima negativo tendem a desanimar, serem antipáticos e, por vezes, onerarem a empresa pelo turnover ou faltas em excesso. A cultura de uma empresa também influencia no desenvolvimento do clima da organização (FIORESE; MARTINEZ, 2016, p. 102).

Por esse fato, é importante que a cultura e o clima organizacional sejam bem definidos. Nesse sentido, Ávila e Yonemoto (2015, p. 19) acentuam que:

[...] 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.

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior e, focando no clima e cultura organizacional, poderá ter mais chances de competir no mercado. O grau de reconhecimento que o funcionário recebe, sob a forma de atenção e interesse influencia o seu comportamento, pois, o sucesso e o fracasso influenciam tanto o humor como também o desejo de assumir projetos semelhantes no futuro (ÁVILA e YONEMOTO, 2015).

A vantagem competitiva das empresas é alcançada através das pessoas, pois, são estas as responsáveis pela produção, vendas e atendimento aos clientes. As organizações são representadas pelas pessoas e a maneira como estas se comportam influenciam nas diretrizes, sobretudo na tomada de decisões. Pessoas satisfeitas fazem com que as organizações se tornem mais competitivas (VIEIRA, 2015).

A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e administram os negócios das empresas varia em grandes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. A tendência que hoje se verifica é a administração com as pessoas. É uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a mais avançada habilidade humana (VIEIRA, 2015, p. 3).

O diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de maior disponibilidade técnicas e tecnológicas, ocorre a partir do comprometimento das pessoas, tornando o conhecimento de expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégia para a eficácia organizacional (PELISSARI, 2007).

As empresas que conseguem manter um bom clima organizacional são capazes de criar melhores condições de trabalho e gerar a integração de seus funcionários, assim isso gera qualidade, agilidade e rapidez em sua produção. [...] não é difícil perceber quando uma empresa mantém um clima organizacional apropriado, pois seus funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo turnover e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2006 apud VITORETTE; LOPES, 2015, p. 5).

Para Tavares et al (1996) apud Dias, Sawamura e Santos (2013) através do comportamento dos funcionários na organização é possível identificar sinais sobre a cultura e compreender o clima presente, o que é importante para a gestão cultural e para os resultados esperados e essencial para o alcançar o sucesso desejado.

De acordo com Dias; Sawamura e Santos (2013) no que se refere a estratégia e competitividade das empresas, a cultura e o clima organizacional estão diretamente relacionados com o sucesso, pois, a comunicação entre ambos, vai influenciar o ambiente onde a organização encontra-se inserida. Ainda, segundo os autores, para obter vantagem competitiva é importante o relacionamento entre os funcionários, bem como a avaliação do clima e da cultura organizacional.

A administração estratégica conquistou espaço nos ambientes organizacionais como uma tentativa de adequação ao contexto turbulento por que a sociedade passa. A visão globalizada de sociedade e sua decorrente complexidade exigem das empresas uma constante busca por adaptação e, nesse sentido, o conceito de estratégia torna-se fundamental por considerar o estabelecimento de um objetivo, de um norte, para o qual se podem traçar diferentes caminhos sem comprometer a finalidade central da organização (BEPLER; PEREIRA, 2011, p. 2).

Um ambiente organizacional equilibrado pode obter resultados significativos no mercado competitivo agregando valor para a administração e também para os funcionários. Segundo Fiorese e Martinez (2016), quando os funcionários gostam da empresa, do trabalho que realizam, prestam um bom serviço, o que identifica um bom clima organizacional. De acordo com os autores, diminuir as falhas no desenvolvimento da qualidade de vida dos funcionários e a implantação de programas de integração podem maximizar os resultados e impactar diretamente nas avaliações institucionais.

Nesse contexto, Cunha e Cotrin (2017) afirmam que, indivíduos que trabalham em ambientes satisfatórios, vão produzir mais e, além disso, vivem mais felizes, com melhor qualidade de vida, tanto pessoal, quanto profissional.

Os fatores de satisfação são os que demonstram sentimentos mais positivos, como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Já os fatores que causam descontentamento nos colaboradores são aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, como é o caso das políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006).

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 (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2006).

Para Sousa e Sabião (2014), o clima organizacional é considerado cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao ambiente de trabalho, tendo em vista que é o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. De acordo com os autores, a cultura permite entender o funcionamento da organização e como os problemas são enfrentados, já que as pessoas agem de tal forma e respondem daquela maneira aos obstáculos que encontram.

Segundo Luz (2003) apud Begnami e Zorzo (2013), a leitura do clima organizacional é considerada de grande importância, tendo em vista que permite que o gestor conheça e compreenda o ambiente interno, a partir do mapeamento das necessidades, tendo como

objetivo avaliar, medir a diferenças das percepções dos funcionários em relação à organização, como também de retratar os aspectos que configuram o momento motivacional através da apuração dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações dos funcionários. De acordo com os autores, os resultados servem para definir de planos de melhorias para a produtividade e ambiente interno de trabalho.

4 Considerações finais

No mercado competitivo as empresas buscam estratégias para se manter no mercado disputando novas oportunidades. Nesse contexto, para suprir essas necessidades é preciso que as empresas estabeleçam uma cultura de valor que visa não só o lucro, mas que valorize a ética e o comprometimento, investindo nas pessoas de forma estratégica e valorizando a cultura e o clima organizacional dentro do ambiente de trabalho.

A cultura e o clima organizacional podem ser utilizados como estratégia no desempenho empresarial, sobretudo investindo em funcionários capacitados e motivados. Assim, torna-se necessário aperfeiçoamento e atualização dos profissionais em um contexto de melhoria contínua.

O desafio para as empresas é investir na melhoria do clima e da cultura organizacional, proporcionando aos funcionários, condições para a realização dos seus trabalhos. A cultura e o clima organizacional podem trazer grandes mudanças para a empresa, como também para os funcionários.

REFERÊNCIAS

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin. ZORZO, Adalberto. *Clima organizacional: Percepção es e aplicabilidade*. Revista Científica da FHO|UNIARARAS v. 1, n. 2/ 2013

BEPLLER, Mônica Kulkamp. PEREIRA, Maurício Fernandes. *Influências da cultura organizacional na estratégia: um debate teórico-empírico*. V encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre/RS – 15 a 17 maio de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo. Ed. Atlas, 2004.

_____. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Manole, 2009.

CUNHA, Rosimeire Assis da. COTRIN, Chayene Arantes. *A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional*. 2017. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional>> Acesso em: 11 jun. 2019.

DIAS, Débora Érika P. SAWAMURA, Érika Izumi. SANTOS, Jeniffer Soraia Leite. *Cultura e Clima Organizacionais aliados à competitividade e estratégia empresarial*. Pindamonhangaba: Faculdade de Pindamonhangaba, 2013.

FIGUEIREDO, Lucimara. MARTINEZ, Mariângela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: Revisão da literatura. *Revista Destaques Acadêmicos*, Lajeado, v. 8, n. 1, 2016.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE - Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

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

OLIVEIRA, Daniele. CARVALHO, Roberto José. ROSA, Adriano Carlos de Moraes. *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em: 10 maio. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves de. CAMPELLO, Mauro. *Clima organizacional e o desempenho das empresas*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

PAIVA, Leandro Martins de. LEPRE, Maria Aparecida. PINHEIRO, Willian. *A importância do planejamento estratégico*. 2015. Disponível em: <<http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>> Acesso em 15 maio 2019.

PELISSARI, Anderson Soncini. *Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais*. Santa Bárbara d'Oeste 2007. UNIMEP, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. *Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil*. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: Acesso em: 30 maio 2019.

RACHEL, Lucimar Azevedo. SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. *Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho*. 2015. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.p> Acesso em: 25 maio 2019.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves. ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. *Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte*. Gest. Prod. 2013, vol.20, n.2, pp.455-46. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000200014>> Acesso em: 12 maio 2019.

SILVA, Machado da, Clóvis L. BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Rev. adm. Contemp.* [online]. 2002, vol.6, n.3, pp.7-32. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000300002>> Acesso em: 12 maio 2019.

SILVA, Renato Cunha. BARBOSA, Raphael Paiva. *Cultura e Clima Organizacional como estratégia de melhoria no desempenho: Um estudo da Faculdade Estácio do Pará*. 2016. Disponível em: <<http://www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/view/88/93>> Acesso em: 12 maio 2019.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Rufina Gustmann. *A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2015. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> Acesso em: 10 maio 2019.