

## **CLIMATE AND CULTURE IN ORGANIZATIONS**

**Autora:** KÁTIA SUSANA ALMEIDA\*

**Filiação Científica:** Universidade Federal do Paraná.

**Resumo:**

Capacitar profissionais com base no conhecimento, na experiência e nas atitudes pessoais, valorizando as pessoas por meio de valores éticos e semeando a cidadania consciente, sustentável e responsável.

**Palavras-Chaves:** Clima e Cultura nas Organizações

**Abstract:**

To qualify professionals based on knowledge, experience and personal attitudes, valuing people through ethical values and encouraging conscious, sustainable and responsible citizenship.

**Key words:** Climate and Culture in Organizations.

---

\*Kátia Susana Almeida

Doutoranda em Educação, na Linha de Pesquisa “Educação e Trabalho”, na Universidade Federal do Paraná.

Mestre em Educação com Área de Concentração em Recursos Humanos e Educação Permanente, pela Universidade Federal do Paraná.

Especialista em Psicologia Social, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Especialista em Administração Hospitalar, pela União da Associação de Ensino de Ribeirão Preto, no Campus Universitário Doutor Bezerra de Menezes, na Fundação de Cultura Espírita do Paraná-Santa Catarina.

Especialista em Recursos Humanos, pela Universidade Federal do Paraná.

Graduada em Sociologia, pela Universidade Federal do Paraná.

CRA: 1104.

### **Introdução:**

A cultura organizacional é composta por preceitos (isto é o inconsciente dos proprietários), por tecnologia e por sentimentos.

Ela está em constante processo, bem como possui subculturas que são feudos recheados de discriminações, preconceitos e comportamentos nocivos.

As patologias culturais mais presentes no dia-a-dia institucional são: a redução de lucros; o alto índice de rotatividade; o alto custo dos empreendimentos; a perda acentuada do mercado; a baixa produtividade; as lutas constantes pelo poder; os resultados não alcançados; a imagem negativa; a burocracia em excesso; entre outros.

O clima laboral é o conjunto de percepções diferentes dos profissionais de uma organização.

Suas patologias mais reconhecidas são: as influências políticas; as imposições econômicas; as transformações sociais; as alterações tecnológicas; os estilos gerenciais; as imposições sindicais; os valores profissionais; as estratégias organizacionais; entre outros.

### **Desenvolvimento:**

Assim, para haver harmonia entre a cultura organizacional e o clima laboral, é necessário uma reflexão metafórica sobre a fábula das aptidões (ou seja, ... certa vez os animais resolveram preparar seus filhos para enfrentarem as dificuldades do mundo atual e por isso organizaram uma escola. Adotaram um currículo prático que constava de corrida, escalagem, natação e vôo. Para facilitar o ensino, todos os alunos deveriam aprender todas as matérias.

O pato, exímio em natação, melhor mesmo que o professor, conseguiu notas regulares em vôo, mas era educando fraco em corridas e escalagem. Para compensar esta fraqueza, ficava retido na escola todo dia, fazendo exercícios extras. De tanto treinar corrida ficou com os pés terrivelmente esfolados e por isso, não conseguiu mais nadar como antes. Entretanto, como o sistema de promoção era a média aritmética das notas nos vários cursos, ele conseguiu ser um aluno sofrível e ninguém se preocupou com o caso do pobre pato.

O coelho era o melhor educando do curso de corrida, mas sofreu tremendamente e acabou com um esgotamento nervoso, de tanto tentar a natação.

O esquilo subira tremendamente, conseguindo belas notas no curso de escalagem, mas ficou frustrado no vôo, pois o professor o obrigava a voar de baixo para cima e ele insistia em usar seus métodos, isto é, em subir nas árvores e voar de lá para o chão. Ele teve que se esforçar tanto em natação, que acabou por passar com nota mínima em escalagem, saindo-se mediocramente em corrida.

A águia foi uma criança problema, severamente castigada desde o princípio do curso, porque usava métodos exclusivos dela, para atravessar o rio ou subir nas árvores. No fim do ano, uma águia anormal, que tinha nadadeiras, conseguiu a melhor média em todos os cursos e foi a oradora da turma.

Os gatos e os cães de caça não entraram na escola porque a administração se recusou a incluir duas matérias que eles julgavam importantes: escavar tocas e escolher esconderijos. Acabaram por abrir uma escola particular junto com as marmotas e, desde o princípio, conseguiram grande sucesso...), para que o profissional suscite em si mesmo uma consciência crítica em relação à este equilíbrio (isto é, a harmonia entre a cultura organizacional e o clima laboral).

A vida executiva alicerça-se na performance intra-inter-situacional-pessoal-multi-pluri-profissional ( isto é, capacidade integrativa do profissional relacionar-se harmonicamente em todas as dimensões relacionais técnico-sociais ); na instituição na equipe de uma educação permanente; no conhecimento personalizado de toda a equipe e na transformação de detalhes diários em rituais sagrados.

A virada do milênio deixa para trás um mundo perfeito, onde os bens duráveis perduravam a vida inteira, e casais ficavam juntos até que a morte os separasse, as grandes empresas sustentavam seus funcionários para sempre, as crianças ficavam quietas na hora do jantar. Talvez não se soubesse direito para onde se ia, mas ia-se com passos firmes, subia-se degrau após degrau e as palavras-chave eram paciência e segurança. O mundo corporativo era um mundo sólido: carreiras permanentes em empresas consistentes, caminhos asfaltados e obstáculos de concreto. Como qualquer contexto perfeito este era um mundo chato, aborrecido, mas era uma realidade cheia de referências: o tamanho da sala, o nome do cargo, o diploma na parede... Até que um dia veio o terremoto da modernidade, e o ambiente corporativo teve que se curvar à veracidade do diagnóstico de Karl Marx: *tudo que é sólido desmancha no ar, tudo que é sagrado é profano e os homens são finalmente forçados a enfrentar com sentidos mais sóbrios as suas reais condições de vida e sua relação com outras pessoas.*

Nenhuma imagem representa melhor o fim do universo perfeito do que uma avalanche, onde alguns se encontram no barranco e outros percebem novas trilhas, mais íngremes e mais perigosas se formando.

E, nestas trilhas, clarifica-se o desafio empresarial maior que é o trabalho em grupo.

Assim, para formar uma equipe, deve-se observar a exigência de que cada membro tenha uma formação humana condizente com o exercício da autoridade; o colaborador não pode recuar assumir responsabilidades, não deve temer obstáculos e ter vontade de laborar; o profissional tem que ter facilidade de decisão, não adiar a solução de problemas e

demonstrar firmeza na emissão de seu parecer; o profissional tem que saber animar, obter dedicação, fidelidade e competência.

Pois, para relacionar-se interpessoalmente é preciso auscultar as expectativas do comportamento alheio e o *self*; a motivação do comportamento; os gestos e a linguagem; os comportamentos simbólicos; a linguagem social; a interação social; a opinião pública; o grupo de referência; os controles sociais; o ajustamento de personalidades diferentes; o auto-conhecimento organizacional; a comunicação; o saber ouvir; o saber quando falar; o saber como falar; o saber estimular; o saber reprovar; o sentir patologias alheias; o saber quando coagir; o saber ser e estar em equipe; o saber participar; o exercício de laboratório; o saber receber feedback da equipe; a interação no grupo: tarefa e comoção; a energia no grupo: tensão e conflito.

O brilho empresarial final é o cliente. Para tanto, ele (o cliente) necessita ser encantado em seu respectivo atendimento, através do treinamento coeso da equipe; da criação de uma linguagem técnica acessível à todos; da motivação diária da equipe; da difusão da cultura da empresa; do diagnóstico constante do clima organizacional; da instituição na equipe de uma educação permanente; do conhecimento personalizado de toda a equipe; do desafio contínuo da transformação de detalhes diários em rituais sagrados.

Entretanto, o profissional que deseja alcançar o sucesso deve refletir: 1) compromete-se ou apenas envolve-se com sua equipe?; 2) como é a sua auto-estima?; 3) possui uma motivação positiva?; 4) suas reações psicológicas são negativas?; 5) é empático?; 6) possui afetividade para com seus funcionários?; 7) é transparente na comunicação?; 8) é capaz de alcançar sua equipe?; 9) é alguém de espírito desarmado?; 10) consegue preencher espaços vazios?; 11) é capaz de reconhecer o esforço de alguém?; 12) quais são suas aspirações?; 13) o que é sucesso?; 14) é feliz?; 15) é auto-realizado?; 16) quais são seus valores?; 17) possui dons?; 18) como pode descobri-los?; 19) como se veste?; 20) o que compra raramente?; 21) qual sua cor preferida?; 22) como é?; 23) porque é assim?; 24) porque não muda?; 25) quem é?.

### **Conclusão:**

A resposta será percebida na conduta comportamental diária como a fábula da água e do fogo: O fogo é forte e poderoso. Suas chamas sobem, dançam e choram, como se quisessem se vangloriar de algo. O rio começa com um pequeno fio nas montanhas distantes. As vezes rola macio, as vezes rola rápido. Contorna qualquer obstáculo e abraça qualquer fenda, sem fazer qualquer ruído. Ser como o fogo é parecer poderoso e autoritário, entretanto pouco se constrói. Ser discreto e persistente como a água é demonstrar uma força interior de grande alcance, capaz de conquistar, transformar e edificar!

## Referências:

- ADAMS, S. Você não sobrevive apenas por ser inteligente Trad: Talita M. Rodrigues, Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.
- AIDAR, M. M. Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar São Paulo: Maltese, 2001.
- AQUILAR, F. J. Ética nas empresas Trad: Ruy Jungmann, Rio de Janeiro: Zahar, 2002.
- ARAUJO, P. H. Motivando o talento humano Blumenau: Eiko, 2003.
- ATKINSON, P. Criando mudança cultural Trad: Vera Lúcia Mello Joscelyne, Petrópolis: Vozes, 2004.
- BATITUCCI, M. D. Recursos humanos: a função no terceiro milênio Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BENNIS, W. & NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira aliança Trad: Auriphebo Berrance Simões, São Paulo: Harbra, 2006.
- BERGER, P. Perspectivas sociológicas: uma visão humanística Trad: Donildson M. Garshagen, Petrópolis: Vozes, 2007.
- BEZERRA, J. C. Aprendendo a aprender São Paulo: IMAM, 2000.
- BÖHMERWALD, P. Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho Belo Horizonte: DG, 2001.
- BOOG, G. Manual de treinamento e desenvolvimento São Paulo: Makron, 2002.
- BOWER, M. Talento para liderar Trad: Ana Beatriz Rodrigues & Priscilla Martins Celeste, Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BRAMS, S. J. & TAYLOR, A. D. Vencer ou vencer: o bom é quando os dois ganham Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CAÑETE, I. Humanização: desafio da empresa moderna São Paulo: Icone, 2005.
- CAMPOS, V. F. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento São Paulo: EDG, 2006.
- CARVALHO, A. V. de Aprendizagem organizacional em tempos de crise São Paulo: Pioneira, 2007.
- CARVALHO, P. C. de Recursos humanos Campinas: Alínea, 2000.
- CHAMPION, D. J. A sociologia das organizações Trad: Auriphebo Berrance Simões, São Paulo: Saraiva, 2001.

---

CHAVES, N. M. D. Soluções para equipes Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos São Paulo: Atlas, 2003.

CORREIA, L. A. V. Um observador nunca está à paisana Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DAVEL, E. & VASCONCELOS, J. Recursos humanos e subjetividade Petrópolis: Vozes, 2005.

DAVIS, K. & NEWSTRONI, J.W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica Trad: Cecília Whitaker Bergamini, São Paulo: Pioneira, 2006.

DIAS, R. Sociologia e administração Campinas: Alínea, 2007.

DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: o homem Trad: M. Lúcia L. Raso, São Paulo: Nobel, 2000.

EDIC, M. Alcance mais clientes, colha mais lucros Trad: Júlio Brandão, Rio de Janeiro: Infobook, 2001.

FOGUEL, S. & SOUZA, C. C. Desenvolvimento organizacional São Paulo: Atlas, 2002.

FRITZEN, S. J. Relações humanas interpessoais nas convivências grupais e interpessoais Petrópolis: Vozes, 2003.

FURTER, P. Educação e vida Petrópolis: Vozes, 2004.

GARCIA, E. & CAMERUN, D. P. Terapia empresarial: diagnose e soluções práticas ao empreendedor Campinas: Pontes, 2005.

\_\_\_\_\_ Empreendedorismo e estratégia Trad: Fábio Fernandes, Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GAYOTTO, M. L. C. Coragem para mudar: determinação de uma equipe Petrópolis: Vozes, 2007.

GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional São Paulo: Atlas, 2000.

GRIFFIN, J. Como conquistar e manter o cliente fiel Trad: Eduardo Lassene, São Paulo: Futura, 2001.

GUBMAN, E. L. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUTIERREZ, G. L. Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

---

HARDWARD BUSINESS REVIEW Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua Trad: Bazán Tecnologia e Linguística, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_ Estratégias para o crescimento Trad: Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_ Gestão do conhecimento Trad: Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro: Campus, 2006.

JAMES, J. Pensando o futuro: as melhores técnicas de liderança para uma nova era Trad: Eduardo Lasserre, São Paulo: Futura, 2007.

JEANTET, T. O indivíduo coletivo Trad: Laurent L. Schaffter, São Paulo: Vértice, 2000.

KANTER, R. M. Inovação Trad: June Camargo, São Paulo: Negócio, 2001.

KATZENBACH, J. R. Equipes campeãs Trad: Ana Beatriz Rodrigues, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. Credibilidade: como conquistá-la e mantê-la perante clientes, funcionários, colegas e o público em geral Trad: Luiz Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAW, A. Empresa criativa Trad: Juliana Jevê Lacerda, São Paulo: Negócio, 2004.

LIKERT, R. Novos padrões de administração Trad: Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi, São Paulo: Pioneira, 2005.

LORANGE, P. & ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução Trad: Ailton Bonfim Brandão, São Paulo: Atlas, 2006.

LUCENA, M. D. da S. Planejamento e recursos humanos São Paulo: Atlas, 2007.

MOLLER, C. & BARLOW, J. Reclamação de cliente: não tem melhor presente São Paulo: Futura, 2000.

MAGER, R. F. & PIPE, P. Analisando problemas de performance: como descobrir por que as pessoas não estão fazendo o que deveriam e como lidar com isso Trad: Roger Maioli dos Santos, São Paulo: Market Books, 2001.

MASIERO, G. Introdução à administração de empresas São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, F. G. de Desenvolvimento gerencial permanente Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MAYO, A. O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos Trad: Julia Maria Pereira Torres, São Paulo: Pretince Hall, 2004.

---

MCGRAGOR, D. O lado humano da empresa Trad: Margarida Maria C. Oliva, São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MELLO, M. C. de & RIBEIRO, A. E. do A. Competências e habilidades: da teoria à prática Rio de Janeiro: Wak, 2006.

MENOR, M. Coaching e aconselhamento: um plano de ação passo à passo para o sucesso Trad: Luiz Euclides Frazão, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva Trad: Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTALBÁN, E. Funcionário eficiente Campinas: Lucre, 2001.

MOREIRA, D. & D'AMBRÓSIO, O. Síndrome da passividade: o processo de reengenharia em recursos humanos São Paulo: Makron, 2002.

MORGAN, P. S. As regras não escritas do jogo: como identificar, entender e dominar as regras não escritas do jogo institucional das empresas Trad: José Carlos Barbosa dos Santos, São Paulo: Makron, 2003.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal Rio de Janeiro: José Olympo, 2004.

\_\_\_\_\_ Renascença organizacional Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E. F. Vida psíquica e organização Rio de Janeiro: FGV, 2007.

O'NEILL, M. B. Coaching: treinando executivos Trad: Eduardo Lasserre, São Paulo: Futura, 2000.

O'REILLY, C. A. & PHIEFFER, J. Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns Trad: Cristina Serra, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PARKER, G. M. O poder das equipes Trad: Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PEREIRA, M. I. & SANTOS, S. A. dos Modelo de gestão: uma análise conceitual São Paulo: Pioneira, 2003.

PINCHOT, E. O poder das pessoas: como utilizar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado Trad: Ivo Korytowsky, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- 
- PONTES, B. R. Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos São Paulo: LTr, 2005.
- RECHTSCHAFFEN, S. Timeshifting: reorientando o tempo Trad: Marta Rodolfo Schmidt, Rio de Janeiro: Rocco, 2006.
- RIBEIRO, A. de L. Teorias da administração São Paulo: Saraiva, 2007.
- SÁ, A. L. de Ética profissional São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHÜTZ, E. Motivando para qualidade Florianópolis: Insular, 2001.
- SHAPIRO, B. P. & SVIOKLA, J. J. Conquistando clientes Trad: Pedro Catunda, São Paulo: Makron, 2002.
- SHARP, A. A empresa na era do ser Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- SHERMERHORN, J. R. & HUNT, J. G. Fundamentos de comportamento organizacional Trad: Sara Rivka Gedanke, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SIQUEIRA, W. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2005.
- SMITH, P. B. & PETERSON, M. F. Liderança, organizações e cultura Trad: Roberto Coda e Cecília Withaker Bergamini, São Paulo: Pioneira, 2006.
- SOUZA, V. L. de Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SUCESSO, E. de P. B. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SVIOKLA, J. J. & SHAPIRO, B. P. Mantendo clientes Trad: Pedro Catunda, São Paulo: Makron, 2002.
- TEIXEIRA, N. G. A ética no mundo da empresa São Paulo: Pioneira, 2003.
- THÉVENET, M. Cultura da empresa: auditoria e mudança Lisboa: Monitor, 2004.
- THURBIN, P. J. Implementando a organização aprendiz Trad: June Alexandra de Camargo, São Paulo: IMAM, 2005.
- VROOM, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de avaliação e desempenho Rio de Janeiro: Campus, 2006.

---

WASTE, L. Menos perda, maior produtividade Trad: June Alexandra de Camargo, São Paulo: IMAM, 2007.

WELLINGTON, P. Estratégias kaizen para o atendimento ao cliente Trad: José Luiz Basso, Marcos José Pinto e Nalimir da Silva Alvarez, São Paulo: Educator, 2000.

WHITELEY, R. C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação Trad: Ivo Korytowski, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOMACK, J. P. & JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ZARIFIAN, P. Objetivo competitivo: por uma nova lógica Trad: Maria Helena C. V. Thilinsky, São Paulo: Atlas, 2003.

ZABOT, J. B. M. & SILVA, L. C. M. da Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva São Paulo: Atlas, 2004.