

Organizações enquanto Cultura: Um Estudo de Clima Organizacional em uma Empresa Catarinense

Ana Elizabeth Moiseichyk

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

e-mail: anaeliza@mbox1.ufsc.br

This research goal is to evidence the variable influence that constitute the organization environment in HYK company, in order that organization-individual relationship can be improved time by time, providing so, a properly job environment towards to the objectives both personnel and organizationals. Considering the worker is the most important constituent within the organization and how he/she see himself/herself in this structure, is fundamental both for him/her or organizations equilibrium. In this way, through a theoretical, methodology and conceptual presentation, is emphasized the organizational culture's worry because in this aspect the worker seek their self satisfactions. For this purpose, was carried-on a research in a company which is recently passing through a changing process, considering so that this company is a new one and it is trying to get the quality certification. By this way the research was analysed using a ceck-lists contents 34 questions which were took from Litwin and Stringher's Models (apud Bär, 1995), and it was applied to all staff's level, thus the biggest goal was to check how the peoples (workers) have been considered in this context, how they are participating, how they're feeling about this subject for so then to identify the actual situation.

O propósito deste trabalho é focalizar a influência das variáveis que compõem o clima organizacional na empresa HYK, a fim de que a relação indivíduo-organização seja continuamente aprimorada, proporcionando assim, um ambiente de trabalho adequado ao alcance dos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Parte-se, da premissa de que o indivíduo é a figura mais importante dentro da estrutura organizacional e que o modo como vê a si mesmo é fundamental para o seu equilíbrio interno e, conseqüentemente, para o equilíbrio da organização. Desta forma, através de uma apresentação teórica, metodológica e conceitual, enfatiza-se a preocupação com a cultura organizacional, posto que é neste espaço que o indivíduo busca a sua realização e satisfação das necessidades. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória em uma empresa que vivencia atualmente um processo de transformação, visto que tem pouco tempo de existência, está em plena ascendência e, passa por um processo de certificação de qualidade. Utilizou-se um questionário com 34 perguntas baseadas no modelo de Litwin e Stringher (apud Bär, 1995), aplicado em funcionários de todos os níveis, sendo que o interesse maior foi o de verificar como as pessoas estão sendo consideradas nesse contexto, como estão participando, como estão se sentindo para, então, diagnosticar a situação encontrada.

Palavras-chaves: organizações, cultura organizacional, clima organizacional

1. Introdução

Temos pela frente um final de década e de século, que será no mínimo emocionante. Pouco tempo resta, então, para que as empresas, as famílias e a sociedade se preparem a fim de garantirem uma sobrevivência feliz e realizadora em um cenário globalizante, com uma nova realidade de vida, de

um mundo em transformação e em crescente complexidade, pois, segundo Morgan (1986), os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade.

Estamos novamente diante de mudanças, e então, é relevante a colocação de Toffler (1995) quando diz que “começar o processo de reconstrução de uma civilização para o Século XXI é uma responsabilidade daqueles que têm uma missão especial - a de criar bases sólidas: culturais, políticas, econômicas e sociais para nós e para as gerações futuras”.

Toda mudança implica em renovação cultural. Para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas necessidades da empresa.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de expectativas, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, estratégico para a eficácia organizacional.

Sob este aspecto deve considerar-se como de fundamental importância, o conhecimento do clima. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a predisposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

Interessante a colocação de Peter Drucker (1986), em seu artigo “O Novo Papel da Administração”, quando enfatiza que: nos preocuparemos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

2. Desenvolvimento

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, uma vez que necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, nos alimentamos, nos divertimos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações.

Segundo Drucker (1986), nossa sociedade está-se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos seja um importante objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restringe ou se situa fora de suas funções fundamentais.

Para Chanlat (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações, para Morgan (1996) são consideradas como mini sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ser vista como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto.

As organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do Homem e para isso precisa de uma estrutura de pessoas nela envolvidas, pertencentes à sociedade global. Elas nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador para constituí-la e administrá-la.

Para Kanaane (1995), “a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional”.

Podemos entender então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças, possibilita à empresa constituir uma identidade própria.

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua auto-realização. Por outro lado, a organização

também espera que ele seja capaz de satisfazer às suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados (Cavedon, 1994).

As organizações estabelecem a sua cultura e a sua subcultura considerando a sua natureza institucional, o momento histórico da sua criação, bem como os elementos que a irão constituir. Este grupo de componentes se articulam entre si de forma a consolidar a cultura organizacional (Xavier apud Cavedon, 1994).

2.1 Cultura Organizacional

Popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

Para Morgan (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

Para Katz e Kahn (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

As atividades, crenças e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições, precedentes e formas habituais de comportamento da organização como um todo para formar uma determinada cultura. Desta forma essa cultura cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes. Constitui o cerne das atividades de desenvolvimento da organização (Caravantes, 1995).

Logo, podemos observar o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também a influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Sabendo que, a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que as pessoas que trabalham na organização devam ter a mesma cultura, ou seja, a mesma maneira de ser, pensar e agir.

Schein (1986), é um dos autores comumente encontrado na literatura sobre cultura organizacional. Ele a conceitua como “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Fleury analisando a cultura organizacional e as estratégias relativas a mudanças, observa em seu artigo “Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: realçando estas questões no cenário brasileiro”, que: “... Na opinião de Schein e de outros autores, o conjunto de pessoas que forma a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. Entretanto, o mesmo autor atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deve desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e moldagem da cultura, uns são mais semelhantes do que os outros, alguns produzem e internalizam os padrões culturais de uma organização, outros nela são socializados e a internalizam.”

Todo indivíduo no momento que passa a compor um grupo social, incorpora os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o

trabalhador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais indo em busca, também, da satisfação de suas necessidades.

O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Este, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência.

2.2 Clima Organizacional

Falar em clima organizacional é nada mais, nada menos do que abordarmos o que é conhecido como “ambiente organizacional” ou “ambiente de trabalho”, pois para Dejours (1992), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, as vezes usado como sinônimo (Sims e Lafollete *apud* Bär, 1995) é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (Joyce e Slocum *apud* Bär, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon (1994), “se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal”.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

3. Metodologia

A pesquisa de clima organizacional revela o retrato da empresa pois, de acordo com Fleury (1989), procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando inferir e analisar o universo cultural.

Para Toledo e Milioni (*apud* Luz, 1995), o levantamento do clima ou cultura organizacional, busca identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas. Embora o conceito de cultura da organização seja amplo, abrangendo tanto as realidades psicossociais, quanto técnicas e físicas da organização, a pesquisa do clima organizacional dá ênfase predominantemente ao psicossocial.

Enquanto o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura a cultura é de alta duração (Moran e Volkwein *apud* Bär, 1995). A cultura evolui mais devagar em função do processamento dos eventos sociais, históricos e humanos que impactam a organização no desenrolar de sua existência, os quais se refletem em transformações estruturais. O clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais, com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida da organização (Bär, 1995).

Para efeitos desta pesquisa, utilizaremos a definição apresentada por Litwin (*apud* Santos, 1983), ou seja, clima organizacional visto como: “Um conjunto de propriedades mensuráveis, percebida direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

A principal preocupação na escolha do modelo do instrumento de pesquisa e suas variáveis componentes recaiu na necessidade de contar com um instrumento comprovadamente aplicável às proporções da pesquisa de clima organizacional.

O questionário contou com 34 das 50 variáveis de clima organizacional retiradas do modelo de Litwin e Stringher sendo, portanto, utilizado por Bär (1995) em sua dissertação de mestrado na USP. Foram estudados por ele o modelo de Schneider, o de Litwin e Stringher e o de Oliveira. A amostra

A análise das variáveis do clima organizacional resultou em uma estrutura diferenciada, que a partir daqui terá uma nomenclatura atribuída em função de sua natureza. Nos quadros demonstrativos abaixo, aparecem, resumidamente, as variáveis componentes dos fatores que serão analisados, bem como a respectiva média e moda de cada variável.

Fator 1 - Relacionamento Interpessoal e Comprometimento

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
20	Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa.	3,0	3,0
21	Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno.	3,2	3,0
23	Existe calor humano entre gerentes e subordinados.	2,6	3,0
24	Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas.	3,0	3,0
25	As pessoas confiam umas nas outras em nossa empresa.	2,5	3,0
26	A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos	2,7	3,0
33	Existe muita lealdade para com a nossa empresa.	3,2	5,0
34	As pessoas não se preocupam primeiro com seus interesses.	2,5	1,0

Fator 2 - Recompensa

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
8	Os gerentes são abertos a inovação	3,1	3,0
12	Um sistema de promoções que ajuda o funcionário	2,6	1,0
13	Elogios e recompensas superam críticas e advertências.	2,3	1,0
14	Prêmios na proporção da qualidade de seu trabalho.	2,5	1,0
16	Os trabalhos bem feitos são premiados.	2,4	1,0
18	As decisões são cautelosas para garantir a eficiência.	3,3	3,0
30	Reuniões objetivam decisões o mais rápido possível	3,8	5,0
31	As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.	3,5	3,0

Fator 3 - Estrutura e Normas

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
2	Normas e diretrizes são claramente explicadas.	3,3	5,0
3	Procedimentos formais e burocráticos explicados	3,1	3,0
10	Não se progride sem fazer as coisas de maneira certa.	3,7	5,0
30	Reuniões objetivam decisões o mais rápido possível	3,4	5,0

Fator 4 - Identificação

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
1	O serviço é bem definido com uma distribuição lógica.	3,1	3,0
28	As pessoas se orgulham de seu desempenho.	3,4	3,0
31	As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.	3,5	3,0
32	Nos sentimos membros de uma equipe eficiente.	3,5	5,0

4.2 Análise dos Fatores

O Fator 1 - Relacionamento Interpessoal e Comprometimento - se mostra bastante significativo pois somente neste fator concentra-se quase a metade da variância da amostra do clima organizacional

da empresa em estudo, ou seja, 27,5%. Pode-se, então, afirmar, que este fator é o mais importante ponto de intervenção das variáveis apresentadas.

Analisando as médias obtidas nas variáveis 20, 21 e 25, que se correlacionam por tratarem do clima entre as pessoas, principalmente nas questões 20 e 21, percebe-se que a média 3,0 alcançada reflete um estado letárgico no grupo, pois quando compara-se com a questão 25, a respeito da confiança, verifica-se que o clima de amizade é superficial, porque não chega a atingir um grau de confiança que permita um trabalho em equipe.

As questões 23, 24 e 26 são analisadas em conjunto por tratarem, além de relacionamentos entre o grupo, também do relacionamento chefe/subordinado.

Observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar os modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, prevalecendo o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na realização das tarefas.

A média de 2,6 para as variáveis 23 e 26 demonstra que a chefia não tem conseguido transmitir aos seus subordinados valores de integração, o que se encontra refletido nas respostas às variáveis 20, 21 e 25, pois os funcionários tendem a repetir o comportamento de seus superiores.

A moda 3,0 das respostas, também pode ser considerada baixa, visto que as respostas deste Fator, que denominamos de Relacionamento Interpessoal e Comprometimento são essenciais ao clima organizacional e por este motivo devem estar num patamar mais elevado.

Nas outras duas variáveis que também fazem parte deste Fator, ou seja, as de número 33 e 34, que tratam do sentimento de lealdade e de comprometimento do indivíduo para com a empresa, nota-se que há uma divergência considerável observada pela moda. Enquanto a variável que diz respeito a lealdade para com a empresa obteve uma moda representativa (5,0), o comprometimento ficou ameaçado, visto que pela moda apresentada (1,0), a priorização dos interesses pessoais está na frente dos interesses organizacionais.

Isso demonstra a existência de uma dicotomia, conforme colocado por Bernardes (1995), entre o real e o ideal. Os respondentes quando relacionam a variável com uma ação pessoal tendem a criar uma imagem por eles considerada como sendo a ideal, ou seja, uma perfeita conduta moral, no entanto, quando a ação diz respeito aos outros, manifesta-se a percepção da imagem real.

Pelo exposto, o que se pode observar é a existência, também, de uma correspondência entre as variáveis 23 e 26 que enfatizam o relacionamento entre gerentes e subordinados, as quais obtiveram média 2,6 e 2,7, respectivamente. Esta média vem reforçar o comportamento padrão chefe/subordinado, no qual a relação de subserviência é normal e na qual a chefia na visão do subordinado é a responsável por tudo que ocorre dentro do grupo.

No Fator 2 - Recompensa - pelos baixos valores apresentados na moda e na média das variáveis que o compõem é demonstrada grande insatisfação dos indivíduos pelo não reconhecimento dos seus esforços despendidos na busca dos objetivos estabelecidos por parte da organização.

No Fator 3 - Estrutura e Normas - os respondentes expressaram o nível de apreensão das regras e regulamentos existentes na organização. Então, observada a percepção dos indivíduos através da média obtida e com uma moda altamente positiva nas variáveis 2, 3 e 30, nota-se que os aspectos formais do trabalho e da organização são expostos de maneira clara, sendo, então, possível perceber que os instrumentos de formalização procedimental são de fácil captação, gerando o que se pode considerar um ambiente acentuadamente normatizado.

O Fator 4 - Identificação - trata da percepção do funcionário de sua relação com a organização e da relação desta com o ambiente no qual está inserida. Handy (1995) fala do paradoxo do indivíduo no qual o ser humano para se sentir completo tem a necessidade de pertencer a um grupo social. Ou, conforme Jung que: “precisamos dos outros para sermos nós mesmos”.

5. Conclusões

A análise dos fatores indica mais do que um simples resultado estatístico, a necessidade de outros subsídios complementares como uma pesquisa qualitativa, a fim de que através de entrevistas e observação direta, seja possível avaliar se as respostas obtidas condizem com o comportamento real das pessoas que compõem a empresa HYK.

Sabe-se que pela subjetividade do tema, uma afirmativa categórica e reducionista se revela simplista demais. Não cabe, portanto, uma classificação concreta que defina o clima organizacional detectado como bom ou ruim, mas sim, indicações de diretrizes que permitam a intervenção da chefia nos fatores em que as respostas encontradas situam-se num patamar de médio para baixo.

Embora saiba-se que os resultados obtidos por estas intervenções serão alcançados a longo prazo, as ações neste sentido devem ser cuidadosamente planejadas e persistentes. Além disso, deve-se considerar que esses fatores referem-se a sentimentos, e por isso, refletem a complexidade existencialista do ser humano.

Ao realizar este trabalho, estávamos cientes de sua limitação, assim como também da possibilidade e risco de incorrerem em reducionismos e exercermos influências. No entanto, a consciência da importância e mesmo da essencialidade do tema e das questões que a respeito se colocam, sugerem que devemos repensar os “modelos” organizacionais utilizados nas empresas.

6. Referência Bibliográfica

- BÄR, Fernando Luiz. **Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica**. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP-SP).
- BJUR, Wesley e CARAVANTES, Geraldo R. **Readministração em Ação**. Porto Alegre: AGE, 1995.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: A análise integrada das organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1993
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**. vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- DEJOURS, C. - **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: São Paulo, 1985.
- DRUCKER, Peter F., O Novo Papel da Administração. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- _____. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo - Dando um Sentido para o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1987.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUCHINSKI, P. M. Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction, **Academy of Management Journal**, v. 20, n.4, p. 592-607, 1977.
- SANTOS, Neri dos e FIALHO, Francisco A. P. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho**. Curitiba: Genesis, 1994.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. 15.ed., São Paulo: Brasiliense, 1994.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- _____. **Psicologia Organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- TOFFLER, Alvin e Heide. **Criando uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 1995.