

Cultura Organizacional

Gestão de Pessoas

1. Introdução

Anteriormente, estudamos sobre a importância que os líderes ou gestores de pessoas possuem nas organizações. Aprendemos sobre os estilos de liderança e como estes estilos podem impactar a gestão das pessoas e dos processos. O gestor de pessoas é o responsável por orientar, motivar, incentivar, garantir as entregas das equipes e gerenciar as pessoas e os processos em consonância com os objetivos organizacionais. Esta gestão é conduzida pela necessidade e pelos desejos da sociedade (SCHERMERHORN, 2002) que impulsionam as ações das empresas e estas ações são processadas, alinhando-se as tarefas a serem executadas à cultura organizacional.

Importante salientar que cada empresa possui suas próprias normas, pressupostos e **CULTURA ORGANIZACIONAL**. Esta cultura orienta os comportamentos sugeridos e adequados ao ambiente de trabalho. Os colaboradores, por sua vez, são a base do sistema social organizacional. São eles as células vivas que perpetuam de modo eficaz ou não, todo o conhecimento compartilhado, agregando valor ao contexto organizacional e gerando resultados. Quando motivados, produzem e dão continuidade à logística da produtividade; se desmotivados, podem vir a emperrar o processo produtivo, podendo acarretar retrabalho, desperdício e baixa produtividade, com prováveis perdas financeiras para a organização.

“[...] os comportamentos que os colaboradores exercem em ambiente de trabalho tem relação com o seu aprendizado e a interação com as pessoas que transmitem a cultura da organização. por consequente, problemas constantes de rotatividade, desempenho e insatisfação, podem ter relação com a cultura empregada”

2. Conceito de cultura organizacional

Para avançarmos, é importante que você comece entendendo o conceito de cultura organizacional.

Assim,

*“a **cultura organizacional** é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve em uma organização e **orienta o comportamento dos seus membros**. no ambiente dos negócios, normalmente nos referimos a esse sistema como cultura corporativa. assim, como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas”*

ASPECTOS OBSERVÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL:

A cultura organizacional possui alguns aspectos observáveis como, por exemplo, suas histórias, ritos, rituais e símbolos. Quando você for em alguma empresa, procure identificar o jeito de ser daquela empresa, como as pessoas se vestem, se possuem uma logomarca, se deixam transparecer em suas atitudes os valores da organização.

Conforme WAGNER (2009), a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Conforme o WAGNER (2009), a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

1. Cria uma **identidade organizacional** para seus membros, fornecendo um sentimento de propósito comum ao compartilhar normas, valores e percepções;
2. Facilita o **compromisso coletivo**;
3. Promove a **estabilidade organizacional**, ao promover a integração e cooperação dos membros em prol da identidade e do compromisso comuns;
4. **Molda o comportamento** ao ajudar os membros a darem sentido a seus ambientes.

Schein (2009) versa ainda que toda cultura se encontra em três distintos níveis de apresentação: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

- **Artefatos:** conjunto de elementos que definem uma cultura e apontam como a cultura dá atenção a elas. Compõem o primeiro nível da cultura, mais superficial, visível e perceptível. São formados por um conjunto de produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização. Exemplos de artefatos, cerimônias, lemas e símbolos.
- **Valores compartilhados:** valores que os colaboradores compartilham e que delineiam a justificativa para fazerem parte da empresa.
- **Pressuposições básicas:** são os ideais subjetivos e inconscientes, a assimilação e as conjecturas dominantes, nas quais os membros acreditam.



Cultura organizacional

*“a **cultura de uma organização** serve como uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem. ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados de trabalho”*

De acordo com Russo (2010), os valores assumem a centralidade na cultura organizacional e são introjetados de forma imperceptível pelas pessoas que compartilham dos mesmos valores, através das experiências vividas dentro da empresa, fazendo com que tal cultura organizacional assuma papel análogo com a identidade de cada colaborador.

Como vimos, na cultura de toda organização existe um conjunto de normas, valores e crenças que moldam o comportamento humano e afetam, entre outros fatores, as condições do ambiente e do clima organizacional.

Você sabia que as decisões gerenciais são influenciadas pelas estratégias, pelos objetivos da empresa, pela tecnologia empregada, pela situação financeira, pelo mercado e pela atuação dos colaboradores da organização?

Então, vamos prosseguir para entendermos como os colaboradores ou o **comportamento** destes afetam as decisões, os resultados e o AMBIENTE ORGANIZACIONAL?!

Para saber mais sobre o assunto, consulte o site do Sebrae. [Clique aqui para acessar.](#)

3. Comportamento humano nas organizações

Contemporaneamente, muito se tem falado sobre comportamento humano nas organizações. Isso se deve ao fato de estarmos na era da informação, momento no qual as pessoas são consideradas o principal ativo das organizações, pois são seu **capital intelectual**.

Neste mundo competitivo, globalizado e altamente tecnológico, os profissionais e as organizações sofrem exigências diversas para darem conta de tamanha complexidade e volatilidade. Vale dizer que a sobrevivência das organizações no mercado e dos profissionais em suas organizações depende cada vez mais da capacidade de aprendizagem, criatividade, inovação e da aplicação daquilo que foi aprendido, gerando assim conhecimento, ou seja, **valor agregado**.



Comportamento humano nas organizações

As organizações entenderam a necessidade de **valorizar seus colaboradores**, estimulando o desenvolvimento, o autoconhecimento e o autodesenvolvimento para formar seu **capital intelectual** e, assim, construir processos produtivos, qualitativos e sustentáveis. As empresas se adequaram a estas novas necessidades e reestruturaram continuamente seus processos, focados principalmente, na QUALIDADE e nas **PESSOAS**.

Como fruto de adequações e novas necessidades em meio às demandas, o conhecimento passou a ser gerido como um ativo humano, dando ainda mais valor ao Know how, expertise, criatividade, etc.

| “o conhecimento é uma preocupação humana desde os tempos mais remotos”

Desta forma, o gestor de pessoas necessita estar atento ao comportamento humano, ou seja, ao comportamento de seus colaboradores que demonstrarão, por meio de suas atitudes, o quão satisfeitos ou insatisfeitos estão com os processos e demandas da organização.

A organização de posse destas informações (medidas de satisfação), comumente obtidas através de uma importante ferramenta de avaliação, a Pesquisa de Clima Organizacional, pode criar planos de ação para melhoria deste importante indicador.

Segundo Chiavenato (2008, p. 249):

| “O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente”.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, 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.

“Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois”.

“Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”.

Já a **Pesquisa de Clima Organizacional** é uma ferramenta muito utilizada nas empresas para medir a satisfação de seus colaboradores, através de várias dimensões, como por exemplo: credibilidade, eficácia operacional, comunicação, integração, liderança, etc. Em geral, por meio de perguntas e respostas, é possível identificar os fatores que motivam ou aqueles que trazem insatisfação, permitindo à empresa e sua liderança, atuar em prol de melhorias.

Conforme LUZ (1996), o clima pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho que envolve a relação entre empresa e colaboradores.

O CLIMA ORGANIZACIONAL (LUZ, 1996, p.19) é afetado por:

- Conflitos intraorganizacionais (conflitos entre grupos, pessoas e pessoas e organização);
- Fatores positivos e negativos da organização;
- Fatores externos à organização.

3.1. Elementos da cultura organizacional

Já sabemos que as normas e valores de uma organização moldam o comportamento de seus colaboradores e os ajudam a entender a organização (WAGNER, 2009). Desta forma, as organizações possuem histórias, hábitos, ritos que, por meio do comportamento de seus colaboradores e gestores, demonstram quais são os elementos da cultura daquela organização.

Conforme (SCHERMERHORN, 2002, p. 201) existem elementos que sustentam **CULTURAS CORPORATIVAS FORTES**, são eles:

- Visão amplamente compartilhada do que a empresa pretende, que geralmente é incorporada nos slogans.
- Mais preocupação com as pessoas do que com as regras, políticas, procedimentos e cumprimento dos deveres dos cargos.
- Reconhecimento aos heróis cujas ações traduzem a filosofia e as preocupações da companhia.
- Crença no ritual e na cerimônia, como itens importantes para os membros e para formar uma identidade comum.
- Compreensão clara das regras informais e das expectativas, para que os funcionários e gerentes saibam o que se espera deles.
- Crença de que o que os funcionários e os gerentes fazem é importante, e que também é importante compartilhar informações e ideias.

Percebam que por trás de todos os elementos das culturas corporativas fortes, há a necessidade clara da gestão das pessoas e dos processos. Isto significa dizer que a cultura organizacional deve ser gerenciada e administrada.

“a cultura deve ser considerada tão fundamental quanto a estrutura e a estratégia na definição das bases da organização para um alto desempenho. os bons gestores devem conseguir apoiar e reforçar uma boa cultura e ajudar a criar culturas novas se não existirem”

Para saber mais sobre este assunto, consulte o site dos Administradores. [Clique aqui para acessar o site.](#)

4. Missão, visão e valores organizacionais

Conforme Robbins (2004, p.59), as pessoas não escolhem seus empregos aleatoriamente. Elas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades. E este é o cenário ideal, ou seja, já no processo seletivo, tanto candidato como a empresa precisam entender a importância da identificação entre o candidato e a missão, visão e os valores organizacionais.



Missão, visão e valores

“os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com seus objetivos; são os que mais “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. assim a empresa necessita criar estratégias para atrair e manter empregados com essas características”

Quando acontece este “encontro” entre empresa e colaborador, cujos propósitos (missão, visão e valores) se equacionam, há maior engajamento, gerando maior produtividade e qualidade dos processos, entregas e os resultados passam a ser sustentáveis.

4.1. Engajamento x resultados



Cultura de resultados

Para dar sustentação aos resultados organizacionais, é necessário um bom gerenciamento das pessoas a fim de garantir o engajamento destas e estimulá-las ao contínuo desenvolvimento e o autodesenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), visto que são as pessoas as responsáveis pelos resultados, pela eficácia dos processos e pelo comportamento organizacional.

“O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização, e depois utiliza esse conhecimento para ajudar as empresas a trabalharem com maior eficácia. Mais especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividades, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação com o trabalho”

Conforme já estudamos, estamos vivendo o momento VUCA: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Para melhor lidar com este cenário, tão desafiador, os profissionais necessitam de algumas competências específicas, hoje classificadas como **soft skills** (habilidades comportamentais, mais subjetivas) e **hard skills** (habilidades técnicas que podem ser facilmente aprendidas).

Para saber mais sobre este assunto, Consulte o site do Exame. [Clique aqui para acessar.](#)

Complementando a necessidade das habilidades técnicas e comportamentais, o autor Gil (2001, p.47) define ainda os **desafios, prioridades e objetivos para o século XXI**, conforme abaixo:

Os 7 desafios...

1. Criar uma organização que dê respostas eficazes aos seus clientes.

2. Preparar-se para a competição global.
3. Vencer a concorrência e gerar lucros com fornecedores a baixos preços.
4. Aumentar os lucros por meio do crescimento e não da redução de custos.
5. Tirar o maior partido possível das novas tecnologias da informação.
6. Atrair, desenvolver e manter os quadros de elevado potencial.
7. Operar em nível internacional com uma política competitiva diferente da concorrência.

As 7 prioridades...

1. Ajudar a organização a reinventar-se a si própria para competir de forma mais eficaz.
2. Reinventar a função “recursos humanos” e centralizá-la mais no cliente.
3. Atrair e desenvolver a próxima geração: os líderes e executivos do século XXI.
4. Contribuir para a contenção dos custos/esforços de gestão.
5. Ser cada vez mais um parceiro eficaz do negócio, em conjunto com os seus clientes.
6. Centrar-se apenas no que é importante.
7. Ter em consideração o desafio da diversidade.

E os 10 objetivos para o século XXI

1. Encorajar a participação dos empregados e a relação entre os trabalhadores e a gestão.
2. Dar aos empregados a oportunidade de optarem por acordos coletivos de trabalho.
3. Melhorar a resolução de problemas relacionados com a violação dos direitos do trabalho.
4. Descentralizar e interiorizar a responsabilidade pelas leis do trabalho.
5. Melhorar as condições de segurança e de saúde no local de trabalho.
6. Garantir o aumento da produtividade como um todo.
7. Aumentar a formação no local de trabalho e em instituições ligadas à organização.
8. Reduzir a desigualdade, aumentando os salários dos trabalhadores que estão na base da pirâmide hierárquica.
9. Atualizar a posição econômica dos lobbies.
10. Aumentar o diálogo e aprendizagem a nível local e nacional.

Para dar conta de todos os desafios pelos quais passam as organizações e os profissionais, os **gestores de pessoas** são os responsáveis pela condução das mudanças, pela manutenção da cultura organizacional, pela administração do estresse, pela motivação das pessoas e dos times, pelo acompanhamento dos resultados para, se necessário, traçar planos de ação e correção das estratégias, caso os resultados não estejam alinhados às estratégias e metas organizacionais.



5. Conclusão

Neste tópico, foi possível perceber que a cultura organizacional é um sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve em uma organização e orienta o comportamento dos seus membros. No ambiente dos negócios, normalmente, nos referimos a esse sistema como **cultura corporativa**.

Vimos também a importância do colaborador se identificar com a missão, a visão e os valores organizacionais. Assim, este “casamento” celebrado através do contrato de trabalho entre empresa e empregado tende a ser o mais feliz e produtivo possível.

Também estudamos a importância do gestor de Pessoas na condução das pessoas e dos processos, e no alinhamento das expectativas individuais às diretrizes organizacionais. Por meio da Pesquisa de Clima Organizacional, é possível avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e traçar ações para melhoria de oportunidades detectadas, gerando, assim, maior engajamento dos colaboradores e melhores e mais sustentáveis resultados.

.....

6. Referências

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2006. 172 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro -RJ: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark.1996. 114 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O Impacto dos Valores Organizacionais no Desempenho das Terceirizações**. Rio de Janeiro: elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002. 328 p.

SOUZA, Esraelyne Olimpio de, et al. **Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Organizacional Sistemática**. In On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia. V.11. N.36. 2017.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. 496 p.

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

