

Texto n. 43

Textos para Discussão
ISSN 2447-8210

**CLIMA E CULTURA
ORGANIZACIONAIS: como as
organizações podem avaliar
a satisfação de seus
colaboradores?**

**Márcia Cristina Morais de
Barros¹**

Ana Paula Lemes de Souza²

unis
Grupo
Educacional

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS: como as organizações podem avaliar a satisfação de seus colaboradores?

Márcia Cristina Morais de Barros¹
Ana Paula Lemes de Souza²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar conceitos, modelos e proposições acerca do clima organizacional, por meio de revisão da literatura sobre a temática. A escolha do tema foi feita por meio de observação da autora dos principais conflitos que vivenciou em ambiente de trabalho e de como o assunto é complexo e pouco trabalhado nas organizações. Vale ressaltar que, tanto gestores quanto os empregados, em todos os níveis, sofrem com aspectos que envolvem o clima organizacional. Este é um dos maiores problemas enfrentados e, portanto, a principal justificativa de sua abordagem. Desta forma, a pesquisa centrou nos fatores externos e internos à organização que interferem no clima e como enfrentar as dificuldades de sua mensuração. O problema-chave do trabalho é como aplicar os modelos para pesquisa de satisfação de clima no ambiente de trabalho das organizações. A pesquisa tem natureza qualitativa e foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica em documentos como livros e materiais de pesquisa *online* de cunho acadêmico-científico. Conclui-se que o clima organizacional é um fator importante na retenção de pessoas e de desligamento de funcionários que não se adaptam à cultura da organização. Os modelos apresentados colaboram para a elaboração e realização de pesquisas que visem mensurar o clima e contribuam para promover uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças observadas na sociedade e nas organizações nos tempos atuais têm despertado reflexões acerca da sobrevivência institucional, da garantia dos empregos, da satisfação e da melhor qualidade de vida no trabalho. O impacto deste estudo pelo viés das organizações é o de buscar unir produtividade, motivação e ambiente adequados para a gestão das pessoas nos espaços da empresa, considerando os fatores internos e externos que afetam estes indicadores.

O conhecimento e a informação neste ambiente complexo são recursos de extrema importância para o sucesso de qualquer organização. Assim, a gestão

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC/JF). Pós-graduada em Gestão de Organizações Sociais pelo Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS).

² Mestra em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas (FDSM), Pós-graduada em Filosofia do Direito pela Faculdade de Educação Regional Serrana (FUNPAC), Pós-graduada em Direito Público pela Universidade Cândido Mendes (UCAM) e Graduada em Direito pela Faculdade de Direito de Varginha (Fadiva). É advogada, escritora, colunista e pesquisadora. Membro integrante do Grupo de Pesquisa Margens do Direito. Professora convidada na pós-graduação do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS).

de pessoas passa a ser uma área estratégica das organizações e, não mais, uma mera área de funções restritas a um departamento para o setor de desenvolvimento de talentos no âmbito das organizações.

Portanto, a pergunta de pesquisa que motivou este artigo é: “Como aplicar os modelos de pesquisa de satisfação no ambiente de trabalho das organizações?” e estabelecemos uma relação com este momento em que a área de gestão de pessoas assume também a gestão da cultura da organização como fator indispensável para a manutenção e desenvolvimento de organizações. Para tal, é importante entender como as organizações podem avaliar o nível de satisfação de seus funcionários, visando à gestão de pessoas de forma harmônica e motivadora no ambiente de trabalho.

Ao responder a questão da pesquisa, muitos trabalhos focaram na gestão do clima e da cultura organizacional como um dos elementos marcantes para a contribuição ao desenvolvimento e motivação de equipes. Com o foco necessário ao desenvolvimento do trabalho, este trabalho, visa averiguar como os fatores internos e externos à organização interferem no clima e na cultura organizacionais, apresentando-se como desafio e oportunidade para a área de Gestão de Pessoas.

O tema se torna importante pela análise teórica que propõe na relação entre a organização e sua própria cultura e apresenta relevância devido à análise histórica da Gestão de Pessoas (GP), trazendo à tona a importância das funções da GP para o futuro das organizações.

A pesquisa foi construída para atender ao objetivo geral de trazer conceitos teóricos para o desenvolvimento do tema. O referencial teórico é abordado com a apresentação das contribuições de autores que circundam o problema de pesquisa. A seção seguinte dedica-se ao referencial teórico acerca do tema, e, na sequência, os resultados e discussão da pesquisa. A conclusão revela se os objetivos da pesquisa foram atingidos, bem como as limitações encontradas em sua realização e as principais respostas que a pesquisa trouxe ao questionamento levantado na opinião de autores consagrados no estudo do tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo constantes mudanças, seja pela nova configuração das instituições, seja pelo perfil de pessoas que atuam nesse ambiente. De acordo com a literatura utilizada, pode-se dizer que o estudo da gestão de pessoas está baseado em cinco características: (1) pessoas como seres humanos; (2) pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; (3) pessoas como parceiras da organização; (4) pessoas como talentos fornecedores de competências; (5) pessoas como o capital humano das organizações (VERGARA, 2016).

A discussão acerca dos contextos de cultura e clima apresenta forte impacto, tanto para a instituição quanto para seus funcionários, pois busca alinhar os objetivos organizacionais e pessoais, visando à satisfação de todos os envolvidos.

Para análise do tema clima organizacional, a pesquisa busca na literatura conceitos que abordam esta temática (quadro 1).

Quadro 1- Conceitos de clima e cultura organizacional

| | |
|------------------------|---|
| Clima organizacional | É o ambiente psicológico que existe dentro de uma empresa; é aquela condição interna percebida pelas pessoas, que influencia o comportamento delas e está ligada à motivação. |
| Cultura organizacional | É composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização e, também, a forma como esses indivíduos alcançam os objetivos da empresa. |

Fonte: Adaptado de Knapik (2012, p. 25)

É possível perceber que a cultura e o clima organizacionais estão diretamente relacionados, na medida em que ao buscar uma empresa para desenvolver uma carreira, é notória a importância de conhecer os valores, hábitos e costumes que vão interferir nessa decisão. Portanto, o clima dentro do ambiente de trabalho interfere na escolha e na decisão do trabalhador entre ser um ambiente propício para desenvolver carreira ou apenas um momento de passagem, de aprendizado; pois é sabido que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para o seu desempenho e satisfação.

2.1.1 Cultura organizacional

Luz (2003, p.16) afirma que cultura e clima são fenômenos intangíveis, pois “[...] a cultura se manifesta por meio de rituais, códigos e símbolos do dia a dia, interferindo diretamente no estado de ânimo das pessoas, no clima percebido. O clima é um fenômeno temporal, e a cultura se forma por meio de uma prática recorrente”. Para o autor, três palavras-chave estão ligadas ao tema: satisfação, percepção e cultura (quadro 2).

Quadro 2 - Palavras-chave para entendimento do clima organizacional

| | |
|------------|---|
| Satisfação | Relação direta com clima organizacional |
| Percepção | Influência positiva ou negativa no clima organizacional |
| Cultura | Impacta o clima e por ela é impactada, como “faces de uma mesma moeda”. |

Fonte: Adaptado de Luz (2003, p.18)

Se, por um lado, a cultura, conforme Knapik (2003, p. 23), apresenta as “[...] regras formais e informais que orientam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas”, ainda que seja constituída por pessoas tão diversas; por outro lado, a identidade da organização está relacionada aos valores, crenças, hábitos, atitudes e expectativas.

Para Chiavenato (2014), a parte visível de um *iceberg* (cultura) pode ser relacionada aos aspectos formais de uma cultura organizacional, como as políticas, diretrizes, modos de produção, estrutura de cargos. Já na parte oculta, estariam os aspectos informais, como as percepções, sentimentos e regras, estipuladas informalmente pelas pessoas que fazem parte da organização.

A cultura presente em instituições mais conservadoras mantém tradições e hábitos arraigados. A cultura autocrática está presente em lideranças do tipo “[...] eu decido e dito ordens que devem ser seguidas” (KNAPIK, 2012, p. 23). A nova percepção de enfoque em gestão compartilhada, liderança, compromisso e participação está presente em gestão e decisões estratégicas compartilhadas.

O quadro 3 apresenta as principais categorias usadas para descrever cultura organizacional, compiladas por Schein (2009) e citadas por Machado, Maranhão e Pereira (2016, p. 50).

Quadro 3- Categorias usadas para descrever cultura organizacional

| | |
|--|---|
| Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem | A linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações. |
| Normas do grupo | Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho. |
| Valores expostos | Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum. |
| Filosofia formal | Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> . |
| Regras do jogo | Regras implícitas, não escritas e difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros, como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional. |
| Habilidades natas | Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração em geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito. |
| Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos | Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização. |
| Significados compartilhados | Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si. |
| Metáforas, raízes ou símbolos de integração | As formas pelas quais os grupos se desenvolvem e que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas ficam inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. |
| Rituais e celebrações formais | Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes. |

Fonte: Adaptado de Machado, Maranhão, Pereira (2016).

Para Mósca, Cereja e Bastos (2014, p. 164), as organizações são organismos vivos e sua cultura pode ser representada “[...] pelo conjunto das experiências e atividades dos indivíduos que fazem parte dela”.

Schein (2009) afirma que a cultura pode ser expressa por um padrão de pressupostos compartilhados aprendidos pelo grupo e passados para os que são

integrados à organização. A manifestação de uma cultura organizacional se dá em três níveis: artefatos, valores e crenças, e pressupostos básicos.

Quadro 4 - Manifestação da cultura organizacional

| | |
|----------------------|--|
| Artefatos | Processos e estruturas organizacionais visíveis, mas difíceis de serem compreendidos |
| Valores e crenças | Dizem respeito às estratégias, filosofias, objetivos |
| Pressupostos básicos | Percepções de pensamentos |

Fonte: Adaptado de Schein (2009)

A forma como a organização se apresenta internamente e como é vista externamente faz com que a difusão dessa estrutura seja conhecida e mensurada pelos que fazem parte dela ou por aqueles que desejam fazer. Schein (2009) destaca o papel da liderança como exemplo a ser seguido e compartilhado com os demais. A história da empresa, como as regras e procedimentos, são repassados aos seus membros, entre outros atributos, mostrando o jeito de ser da organização.

Paim *et al.* (2009) asseveram que a cultura influencia e é influenciada pelo comportamento das pessoas no ambiente organizacional e em seus processos. Percebe-se, nessa leitura, como sua influência é traço forte, marcante e determinante para o clima organizacional.

2.1.2 Clima organizacional

Para Knapik (2012, p. 21), o clima organizacional “[...] é o ambiente psicológico [...], a condição percebida pelas pessoas e que influencia os comportamentos delas”. A autora afirma que o clima e a cultura influenciam os comportamentos e a motivação e, portanto, podem afetar, tanto positivamente quanto negativamente. Ela destaca, ainda, que o clima organizacional é considerado um importante fator para a retenção e captação de talentos essenciais para o desenvolvimento de uma organização.

Bispo (2006) apresenta autores adeptos da ideia de que o clima é resultado do comportamento de variáveis internas ao ambiente organizacional (Litwin & Stringer; Kolb; Sbragia). Isto significa que apenas o que ocorre no ambiente

organizacional contribuiria para satisfação e/ou insatisfação do trabalhador. Bispo (2006) afirma que fatores externos à organização também interferem diretamente no clima de uma empresa, ou seja, são questões importantes a serem consideradas fora da organização e têm sua parcela de significativa colaboração para o clima.

Como destacado por Guimarães Júnior (2020, p. 66), a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido um tema relacionado às condições que afetam ou interferem no ambiente de trabalho e nas pessoas que fazem parte dele. Para o autor, este “[...] é um dos fatores que incorporam satisfação do indivíduo em sua atividade laboral e na humanização das situações relacionadas ao trabalho humano”.

Portanto, há uma ligação direta entre cultura, clima e qualidade de vida no trabalho, como pondera Limonge-França (2010, p. 23), ao analisar os fatores que afetam a QVT (quadro 5):

Quadro 5 - Fatores que afetam a QVT

| | |
|--------------------------------------|---|
| Vínculos e estrutura de vida pessoal | Família, atividade de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate ao sedentarismo, grupos de afinidade e apoio. |
| Fatores socioeconômicos | Globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, etc. |
| Metas empresariais | Competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa. |
| Pressões organizacionais | Novas estruturas de poder, informação, agilidade, corresponsabilidade, remuneração, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais. |

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2010, p. 23)

Podem-se notar os fatores que afetam e se encontram, tanto internamente como externamente; ou seja, aqueles que não são passíveis de serem modificados, pois vêm do ambiente externo da organização, como os fatores socioeconômicos, bem como os de caráter organizacional (metas empresariais e pressões organizacionais), e os vínculos e a estrutura da vida pessoal relacionados a cada trabalhador.

Guimarães Júnior (2020, p. 67) ainda destaca o modelo de Walton, da década de 70, que analisa as dimensões da QVT, cujos condicionantes são:

compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidade, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, trabalho e espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho. Para o autor, com a presença dessas dimensões, há a percepção de bem-estar que irá repercutir no nível de satisfação e na produtividade do trabalhador. Acerca do modelo de Walton, Timossia (2010) ressalta que suas dimensões analíticas e critérios mensurados levam em consideração o ambiente de trabalho e sua influência para o trabalhador.

Entretanto, deve-se destacar que a cultura organizacional influencia diretamente no clima, por meio de seus valores e da filosofia presente herdada de seus fundadores, como destacado por Robbins (2009, p. 53 e 70).

Para Bispo (2006, p. 259), a pesquisa de clima organizacional “[...] é uma ferramenta objetiva, segura, isenta de comprometimento com a situação atual, e em busca de problemas reais na gestão de recursos humanos”. Assim, a pesquisa proporciona o diagnóstico da situação num determinado momento, que necessita de ação efetiva da organização por meio de um *feedback*. Caso contrário, os problemas podem ser intensificados.

O modelo proposto por Bispo (2006), apresentado no quadro 6, abrange fatores internos e externos que afetam o clima organizacional e se aproxima dos conteúdos tratados por Limonge-França (2010).

Quadro 6 - Fatores/ Indicadores de clima organizacional

| FATORES/INDICADORES | MODELO DE LITWIN E STRINGER | MODELO DE KOLB | MODELO DE SBRAGIA | MODELO PROPOSTO |
|----------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| FATORES INTERNOS | | | | |
| Estrutura/regras | X | | X | X |
| Responsabilidade/autonomia | X | X | X | X |
| Motivação | X | X | X | X |
| Relacionamento/cooperação | X | | X | X |

| | | | |
|--|---|---|---|
| Conflito | X | X | X |
| Identidade/orgulho | X | X | X |
| Clareza organizacional | | X | X |
| Liderança/suporte | | X | X |
| Participação/iniciativa/integração | | X | X |
| Consideração/prestígio | | X | X |
| Oportunidade de crescimento/incentivos | | X | X |
| Comunicação | | X | X |
| Cultura organizacional | | | X |
| Estabilidade no emprego | | | X |
| Transporte casa/trabalho/casa | | | X |
| Nível sociocultural | | | X |

FATORES EXTERNOS

| | | | |
|--|--|--|---|
| Convivência familiar | | | X |
| Férias/lazer | | | X |
| Saúde física e mental | | | X |
| Situação financeira familiar | | | X |
| Política/economia local, nacional, internacional | | | X |
| Segurança pública | | | X |
| Vida social | | | X |

Fonte: Bispo (2006)

O autor analisa modelos clássicos, como os de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983), visando identificar os principais fatores que interferem no clima organizacional. Vale ressaltar que os três modelos analisam os fatores internos que afetam o clima organizacional, sem considerar os fatores do ambiente externo à organização. Bispo (2006), em seu modelo, insere os fatores externos como elementos de análise, visto que, como já apontado por outros autores, como

Limonge-França (2010), não são apenas os fatores internos que impactam o clima organizacional.

Gil (2016) destaca que a área de gestão de pessoas tem um papel fundamental nas avaliações, quando atua como área estratégica da organização. Neste sentido, a GP contribui para a responsabilidade social interna, que atua diretamente com a satisfação do público interno e irá impactar, também, na sua imagem perante o público externo. O autor destaca várias ações que podem contribuir para o fortalecimento das relações no ambiente interno, tais como:

- 1) Criação de um código de ética para disseminar valores da organização;
- 2) apoio a programas e projetos com participação de filhos dos funcionários;
- 3) proibição de práticas de discriminação em processos de seleção, avaliação e promoção;
- 4) estabelecimento de formas de combate a situações de assédio moral e sexual;
- 5) apoio aos demissionários;
- 6) apoio aos trabalhos voluntários dos empregados;
- 7) investimento na segurança do trabalho;
- 8) investimento na qualidade de vida do empregado dentro da organização;
- 9) oferecimento de plano de saúde;
- 10) monitoramento do clima organizacional;
- 11) investimento na qualificação dos funcionários;
- 12) garantia de igualdade de condições de trabalho de efetivos e terceirizados (GIL, 2016, p. 42).

O autor aborda a temática sob a ótica dos grandes desafios organizacionais da atualidade, buscando focar na criação de ambientes colaborativos, no gerenciamento de equipes e na integração dos trabalhadores em uma cadeia de valor, como atributos fundamentais para a nova gestão de pessoas.

Ao analisar os interesses corporativos e dos trabalhadores, com base em depoimentos de trabalhadores no ano de 2013, Ferreira, Santos, Nasse e Johann (2016) apresentam algumas considerações (quadro 7).

Quadro 7 - Diferenças entre interesses organizacionais e os dos trabalhadores

| INTERESSES ORGANIZACIONAIS | INTERESSES DOS TRABALHADORES |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Sobrevivência e perpetuidade | Reconhecimento e meritocracia |
| Crescimento sustentável | Empregabilidade |
| Lucratividade | Oportunidade de crescimento |
| Produtividade | Orgulho de pertencer |
| Redução de custos | Satisfação com o trabalho |

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Competitividade | Qualidade de vida |
| Qualidade de produtos/serviços | Melhores salários |
| Participação no mercado | Liberdade para trabalhar |
| Novos mercados/clientes | Liderança democrática |
| Imagem e marca | Segurança no trabalho |

Fonte: Ferreira *et al.* (2016, p. 95)

Ao analisar o modelo de gestão das organizações, Chiavenato (2014, p. 374) avalia que as organizações com processos tradicionais são as que adotam um modelo de “[...] obediência cega, rigidez nos regulamentos e baseada na média e na generalidade das pessoas”. Em contrapartida, a abordagem moderna busca “[...] um modelo de autodeterminação e realização, com maior ênfase na motivação das pessoas, com autonomia e baseada nas diferenças pessoais”.

2.2 MATERIAL E MÉTODO

A pergunta que motivou esta pesquisa busca identificar como as organizações podem avaliar a satisfação de seus colaboradores por meio da pesquisa de clima organizacional. Ao iniciar a pesquisa, os principais artigos e livros pesquisados focavam no tema cultura e clima organizacional como fonte de motivação e desmotivação dos trabalhadores.

A partir da escolha do tema, os objetivos foram delinear os principais autores que tratam da temática escolhida e analisar como o tema é tratado, tanto sob o ponto de vista dos modelos mais clássicos, como na atualidade. Assim, a proposta é que cada organização possa mapear seus principais temas relacionados ao clima organizacional e levantar os indicadores em uma pesquisa que reflita sua realidade.

Isto significa que a construção de pesquisas tem que levar em consideração a realidade de cada organização, suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, ou seja, de forma estratégica. Uma organização não é igual à outra, e modelos copiados não se adaptam a estruturas diferenciadas. Pois aqui são

discutidos modelos de gestão, liderança, perfil de trabalhadores, entre outros elementos que diferenciam empresas e empregadores.

O aprendizado se deu na escolha dos principais autores usados nas citações e na produção do texto. Diante do grande número de obras, a seleção foi feita contemplando as obras mais citadas, tanto por meio digital, quanto pela literatura impressa. O método de pesquisa utilizado pode ser classificado quanto à finalidade, apresentando-se como uma pesquisa bibliográfica; quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória. Os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica realizada na literatura de gestão de pessoas e do tema cultura e clima organizacional. A busca dos livros e artigos se deu pelas palavras-chave relacionadas ao tema, em livros e materiais de pesquisa *online* de cunho acadêmico-científico. A natureza da pesquisa pode ser classificada como qualitativa.

A pesquisa qualitativa fundamenta-se em conhecimentos teóricos e empíricos que podem se caracterizar como científicos. A preocupação principal é, portanto, descrever como o fenômeno em questão se manifesta no ambiente, sem, contudo, utilizar instrumental estatístico para a análise dos dados. Quanto aos objetivos, o trabalho se apresenta como uma pesquisa exploratória com o intuito principal de ampliar o conhecimento acerca do fenômeno em questão (ZANELLA, 2009).

O planejamento da pesquisa, com base nas classificações acima delineadas, foi feito de forma bastante flexível: primeiro, foi explorada a realidade, a fim de buscar maior conhecimento e, na sequência, foram realizados a pesquisa descritiva que aborda o tema, definir caminhos para resposta ao problema e, por fim, compete à análise do pesquisador a busca das conclusões pertinentes.

Creswell (2007) assevera que os métodos qualitativo e quantitativo são diferenciados pela forma com que são empregados. Entretanto, o autor avalia que a pesquisa qualitativa carrega em si uma fonte importante de constructo acerca do tema de pesquisa.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória. O caráter exploratório resulta do fato de que a maioria das pesquisas existentes refere-se ao tema e suas aplicações no ambiente organizacional. Dessa forma, o trabalho busca fornecer uma aproximação com o problema em estudo, objetivando torná-lo explícito (GIL, 2008).

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os autores escolhidos tratam do tema cultura e clima organizacional do ponto de vista de haver um conflito entre as decisões organizacionais e os anseios dos trabalhadores. Entretanto, este paradigma tem sido constantemente enfrentado pelas organizações mais modernas que apresentam propostas mais estratégicas para a gestão de pessoas. Nelas, o trabalhador desempenha um papel fundamental e sua satisfação possibilita a queda da rotatividade, amplia a produtividade e reduz custos. Neste tipo de organização, o trabalhador é parceiro e a organização busca retê-lo, visando construir uma relação duradoura e de longo prazo. Os trabalhadores são talentos a serem conquistados e mantidos por meio do desenvolvimento de suas carreiras.

Os modelos apresentados para a mensuração do clima organizacional visam entender se existe uma lacuna entre a percepção dos trabalhadores e dos gestores acerca do ambiente. Os autores mais modernos entendem que não só os fatores internos à organização interferem no clima, mas, também, fatores externos impactam fortemente o clima e precisam ser analisados. E, como já dito anteriormente, cada organização deve elaborar sua pesquisa de acordo com sua realidade. Instrumentos e ferramentas de gestão podem colaborar, desde o mapeamento do problema, priorização de solução, planejamento de resolução de problemas e solução dos mesmos.

Ao estabelecer uma política de gestão de pessoas, a organização é desafiada a conhecer as pessoas que fazem parte dela, compartilham objetivos pessoais e organizacionais. Fato é que existem organizações que ainda estão longe deste modelo mais crítico e estratégico, mas os modelos se adaptam ao interesse de qualquer organização na busca de melhores resultados, sejam os fatores internos e/ou externos que mais impactam o clima em sua organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da pesquisa foram atingidos neste artigo; quais sejam, identificar os principais fatores que interferem na gestão do clima e da cultura organizacionais. O entendimento primeiro é de que, além desses fatores que ocorrem no ambiente de trabalho, outros, além desse espaço, também contribuem

para a motivação e produtividade do trabalho. Este é um importante elemento para reflexão do gestor, com vistas a identificá-los e mensurá-los, de forma que possam ser avaliados. Entretanto, é, também, um grande desafio para a gestão tradicional de pessoas que não vislumbra estas informações como meio de gerir estrategicamente as pessoas em seu ambiente de trabalho.

Foi evidenciada pelos autores estudados, a ligação direta entre cultura, clima e qualidade de vida no trabalho, ou seja, o ambiente interfere nos resultados e no atingimento dos objetivos organizacionais. E é importante observar que os talentos que a organização deseja manter, buscam alinhar os seus objetivos individuais neste cenário. Isto torna a tarefa de gerenciar pessoas ainda mais estratégica e desafiadora.

As organizações possuem como principal objetivo o seu crescimento e desenvolvimento, mas para que isso ocorra, é necessário aprimorar a sua área de gestão de pessoas, buscando investir nos recursos humanos.

Como aprendizado pessoal, a pesquisa revelou-se esclarecedora e motivadora para atuação mais crítica e reflexiva acerca de como buscar as pessoas certas para os cargos certos, como treiná-las e motivá-las e, ainda, como é importante o papel que a cultura exerce sobre o ambiente organizacional.

Após as leituras realizadas, ficou evidente que a cultura é muito difícil de ser mudada se as pessoas não forem conscientizadas e estimuladas para tal, visto que isto diz respeito à construção do conhecimento, de novas habilidades e de atitudes. É importante, também, destacar o papel da liderança, ampliando espaços e construindo os caminhos para as mudanças. O clima se torna o reflexo entre as expectativas e a realização da gestão neste espaço.

Por fim, a percepção está relacionada à avaliação de como os fatores são relevantes nesta análise e de como os atores se comportam neste ambiente. Quanto mais claros e definidos os objetivos pessoais e organizacionais, mais clara é a mensagem de satisfação desses agentes.

Clima e cultura organizacionais são elementos-chave para a gestão moderna das pessoas e necessitam ser tratados como prioritários na construção de um ambiente saudável que estabeleça melhor qualidade de vida para os trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *In: Prod.* São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, agosto de 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 05 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FERREIRA, V.C.P.; SANTOS, A R. dos; NASSER, J E.; JOHANN, M.E.P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2016.
- GUIMARÃES JÚNIOR, E. DE S. **Guia de estudo – Gestão de Pessoas, Formação e Desenvolvimento de Equipes e Aspectos legais**. UNIS: Varginha, 2020.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.
- LIMONGE-FRANÇA, A.C. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: ATLAS, 2010.
- LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Rio de Janeiro: Niterói, 2003.
- MACHADO, F. C. K.; MARANHÃO, C.M.S.A.; PEREIRA, J.J. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *In: Reuna*. V. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.
- MOSCA, H.M.B; CEREJA, J.R.; BASTOS, S.A.P. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- PAIM, R. *et. al.* **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.
- SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

TIMOSSIA, L. da S., *et al.* Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**. V. 20, n. 3, jul./set. 2010, p. 471-480. Disponível em: www.prod.org.br/article/doi/10.1590/S0103-65132010005000031. Acesso em mai. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: Capes/UAB, 2009.

