

# A RELAÇÃO ENTRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DO VALE DO TAQUARI/RS

Maicon da Silva<sup>1</sup>, Liciane Diehl<sup>2</sup>

**Resumo:** A cultura e o clima influenciam o ambiente de trabalho considerando a cultura de cada pessoa, bem como os indicadores do clima influenciam o comportamento e a motivação das pessoas dentro das organizações. O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre cultura e clima organizacional de uma empresa do ramo alimentício de Lajeado/RS. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, cuja coleta dos dados se deu por meio de aplicação de questionários e entrevista estruturada. Foram definidos como sujeitos de pesquisa para aplicação dos questionários uma amostra de colaboradores que envolvem todas as áreas da empresa e, para responder as questões da entrevista estruturada, houve a participação da gestora da área de RH. Concluiu-se que cultura organizacional e clima organizacional têm estreita relação, sendo possível reconhecer e atender às necessidades dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho em que estão inseridos aprimorando o clima e fortalecendo a cultura da empresa.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Cultura organizacional. Motivação. Recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização, ou seja, ela impacta em tudo que está relacionado ao cotidiano da organização, como decisões, recompensas e punições, relacionamento com parceiros comerciais, liderança, processo de comunicação e o comportamento no dia a dia de trabalho. Assim, a cultura organizacional mostra como é o comportamento das pessoas dentro da organização em que estão inseridas, pois busca o que deve ser seguido e o que deve ser evitado, no que a organização exerce um sentido político e de controle. A cultura organizacional representa um conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamento, distinguindo uma organização da outra (DIAS, 2003).

Por meio da cultura organizacional, identificam-se valores compartilhados por grupos de pessoas da organização. Portanto, as pessoas devem, em primeiro lugar, conhecer a cultura e o clima da empresa em que se pretendem trabalhar, pois este fator irá impactar na forma como elas irão interagir umas com as outras dentro das organizações.

Ao longo dos anos, tem-se visto o quanto as organizações estão em constante mudança, instigando as pessoas a se habituarem à cultura em que estão inseridas. Assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS, considerando que as pessoas representam o diferencial para manter a organização competitiva e impulsioná-la à obtenção de melhores resultados.

---

1 Aluno do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES. maiconsilva2@ibest.com.br

2 Professora do Centro de Gestão Organizacional da Univates. licidiehl@gmail.com

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é entendida como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Logo, a cultura organizacional representa a maneira pela qual seus membros percebem as características-chave que a empresa valoriza (ROBBINS, 2010).

De acordo com Kinicki e Kreitner (2006), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos por um mesmo grupo e que indica como ele percebe, pensa e reage a vários ambientes. Ainda, possui três características: a primeira delas é que a cultura é transferida para novos funcionários, a segunda influencia no comportamento no trabalho e a terceira opera em níveis diferentes. Esses autores acrescentam que a cultura organizacional é modelada por quatro fatores: os valores dos fundadores, a indústria e o ambiente de negócio, a cultura nacional e a visão e o comportamento dos líderes seniores, em que as atitudes e o comportamento dos funcionários e uma variedade de resultados organizacionais.

Gareth (2010) desenvolve um conceito na mesma direção, inferindo que a cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados e normas que controlam as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas de fora dela. Assim, a cultura é modelada pelas pessoas, pela ética, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, à estrutura que a organização possui, uma vez que a cultura organizacional aperfeiçoa-se e pode ser gerenciada por meio de desenho e mudança.

É possível perceber, por meio da cultura organizacional, que não existem organizações iguais, isto é, cada uma tem seu próprio DNA, sua própria cultura, o seu próprio perfil e sua própria identidade. Na realidade, elas são um conjunto de pessoas, competências e recursos. As organizações não funcionam por si só, elas dependem das pessoas para dirigi-las e controlá-las ou prestar serviços no cotidiano. Portanto, para se conhecer uma organização, é necessário conhecer a sua cultura, que é um complexo de suposições e valores básicos descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo. A cultura organizacional depende do desenvolvimento intelectual das pessoas, dos grupos e organizações, envolvendo ideias, conhecimento, técnicas aprendidas, artefatos, padrões de comportamentos que caracterizam uma sociedade, ou seja, se manifestando entre as pessoas, suas atitudes e seus comportamentos (CHIAVENATO, 2010).

Cada organização tem sua própria maneira de lidar com as diferentes situações que fazem parte da rotina, englobando nas escolhas dos objetivos e metas o estilo de liderança adequada, regras, normas, o tipo de relacionamento com o cliente. Tais fatores constituem determinados padrões que diferenciam as organizações umas das outras, ou seja, cada organização sofre transformação ao longo do tempo (MACHADO, 2007).

Schein (2009) complementa dizendo que a cultura organizacional tem sido utilizada por alguns pesquisadores organizacionais e gerente, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com as pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. Nesse contexto, os gerentes falam em desenvolver o “tipo correto de cultura”, uma “cultura de qualidade” ou uma “cultura de serviço ao cliente”, sugerindo que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

### 2.2 Clima organizacional

Conforme Dias (2003), clima organizacional retrata o grau de satisfação dos membros da organização nos ambientes de trabalho em que estão inseridos, estando o clima relacionado à cultura

organizacional, cujas modificações geram expectativas, ou, às vezes, insatisfação e insegurança sobre o local de trabalho.

Nesse sentido, o clima organizacional reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa. O clima organizacional está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, pois os profissionais buscam o reconhecimento e recompensas, refletindo a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. O clima organizacional partilha conhecimentos e procura inovar dentro da organização (LACOMBE, 2011).

Segundo Chiavenato (1998), o termo clima organizacional refere-se, em especial, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, sendo aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. E é desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. O comportamento é a função dos interesses de motivação humana e de sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual se está inserido.

Ainda, para Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter), e seu efeito sobre os outros dois. Quando se dá excessiva importância à tecnologia, leva-se a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, e assim por diante.

Em outras palavras, o clima é resultante das variáveis culturais. Quando essas são alteradas, ocasionam alterações no clima, sendo este mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, mesmo que às vezes seja possível identificar alguns deles (SOUZA, 1978).

Para Luz (1996), é necessário que se salientem as variáveis que têm impacto no clima organizacional, que são: os conflitos intraorganizacionais; os fatores positivos e negativos da organização; e fatores externos à organização. O referido autor considera clima como o reflexo do estado de espírito das pessoas que predomina numa organização, num determinado período de tempo, não tendo impactos duradouros os fatos que acontecem no ambiente externo, porém têm forte influência, e os fatos internos ocorrem de forma mais intensa e permanente.

Pode-se então afirmar que o clima é afetado pelos conflitos; pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho; pelos fatores externos (contexto socioeconômico e político), bem como pela vida particular dos indivíduos da organização.

Tendo em vista as colocações dos autores pesquisados, o clima organizacional diz respeito aos diferentes tipos de comportamentos de cada pessoa na organização, ou seja, retrata o grau de satisfação e insatisfação de cada colaborador. Portanto, os colaboradores procuram se habituar ao ambiente da organização em que estão inseridos, na qual eles estejam dispostos a realizarem seus trabalhos com competência e gerarem resultados positivos.

### **2.2.1 Pesquisa de clima organizacional**

Luz (1996) refere a importância de se avaliar o clima organizacional. Esse autor salienta que parte do trabalho da área de Recursos Humanos é tornar a mão de obra motivada e satisfeita. Sendo assim, a referida área tem o dever de diagnosticar periodicamente o clima organizacional. Outro motivo para a avaliação do clima organizacional é que ele afeta o comportamento, logo afeta o desempenho dos negócios da organização.

Luz (2003) cita ainda que, por meio da pesquisa de clima, é possível identificar potenciais problemas e agir de forma preventiva adotando determinadas políticas:

Através de uma pesquisa de clima (estratégia), a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima, como está o clima em cada unidade de trabalho etc. (LUZ, 2003, p. 35).

Tendo em vista a colocação desse autor, a pesquisa de clima organizacional permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. A pesquisa gera um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados em determinado momento. A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais. Ainda, a pesquisa representa oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

## 2.3 Fatores associados à cultura e ao clima organizacional

### 2.3.1 Liderança

Conforme Hall (2004), liderança é uma forma especial de poder, envolvendo habilidade baseada nas qualidades pessoais de um líder. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, ou seja, é um acréscimo influente da concordância e diretrizes rotineiras da organização, em que a liderança possui uma relação estreita com o poder atribuído às pessoas pelos seus seguidores.

A liderança é o uso de influência simbólica para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo, diz respeito explicitamente à orientação e à motivação dos funcionários, pois a liderança é uma avaliação das características deles (WAGNER, 2009).

Sobral (2008) complementa tais definições inferindo que liderança é o processo de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos. A liderança envolve as pessoas para seguir a orientação de um líder, em que o conceito de liderança está relacionado ao uso de poder. Também, a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores dentro da organização.

### 2.3.2 Motivação

Motivação é definida como esforços exercidos individualmente para o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem alguma necessidade individual. Assim, os administradores têm o desafio de canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais (SOBRAL, 2008).

Robbins (2010) complementa afirmando que motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despender; *direção* é favorável à organização. Por fim, a motivação tem uma dimensão de *persistência*, ou seja, o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço (ROBBINS, 2010).

### **2.3.3 Rotatividade**

A rotatividade é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, indicando o volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. A organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para desenvolver operações e gerar resultados (CHIAVENATO, 2009).

A rotatividade é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, referindo-se a rotatividade ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Assim, as entradas de pessoas servem para compensar as saídas de pessoas das organizações, correspondendo cada admissão a um substituto para reposição. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro da organização (CHIAVENATO, 1999).

### **2.3.4 Absenteísmo**

De acordo com Chiavenato (2009), o absenteísmo designa as faltas ou ausências dos funcionários no trabalho, representando a soma dos períodos em que os funcionários da organização se encontram ausentes. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, falta de motivação e estímulos, na precária integração do funcionário à organização e nos impactos psicológicos de uma Administração de Recursos Humanos deficiente. As causas de absenteísmo precisam ser diagnosticadas para que haja uma ação coordenada, tentando reduzir os níveis de ausências de pessoal.

Chiavenato (2009) complementa dizendo que o absenteísmo ou ausentismo é a frequência ou duração de tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho, constituindo a soma dos funcionários que se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. Pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional dos empregados e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho, em que a quantidade e duração das ausências estão relacionadas com a satisfação do trabalho.

### **2.3.5 Estratégias de recursos humanos**

As estratégias de recursos humanos têm função de integrar-se nos objetivos globais da empresa, referindo-se à maneira como a função de recursos humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Assim, a estratégia de Recursos Humanos define antecipadamente quais a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Barduchi e Miglinski (2006), por sua vez, compreendem as estratégias de Recursos Humanos como a empresa vai adquirir e utilizar as pessoas em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização. As estratégias, além de cuidar das empresas quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisam também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades. As organizações são criadas para atender as pessoas e conhecer as suas necessidades.

## **2.4 A relação entre clima e cultura organizacional**

Conforme Luz (2003), o clima organizacional é afetado por fatores externos à organização, tais como, pelas condições de saúde, habitação, lazer e família de seus funcionários. Logo, o clima reflete na cultura da organização, pois ambos têm uma relação de causalidade. A cultura, por sua

vez, se manifesta no comportamento do modo de vestir e de se comportar do corpo de funcionários e também por meio do relacionamento da empresa com seus parceiros comerciais.

O clima é resultante da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem mudanças mais profundas, levando mais tempo para acontecer (LIMA; ALBANO, 2002).

No entendimento destes autores, a relação entre cultura e clima tem a ver com fatores internos e externos da organização, relacionando-se a cultura com os hábitos e costumes, e o clima retrata o grau de satisfação no trabalho, motivação e o próprio desempenho de cada pessoa no ambiente organizacional.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS

No presente artigo, foram utilizadas duas etapas distintas de metodologia científica para coletar e analisar os dados necessários para o alcance de informações concisas ao conteúdo abordado. A primeira etapa foi de natureza exploratória e qualitativa (definição da pesquisa quanto aos seus objetivos) e, a segunda, de caráter descritivo e quantitativo (definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos).

Em relação à primeira etapa da pesquisa (exploratório/qualitativa), o presente estudo buscou levantar informações sobre o problema de pesquisa. Para tanto, utilizou-se a entrevista estruturada, que se deu com a Gerente de Recursos Humanos, a fim de investigar dados referentes à rotatividade, absenteísmo, processo de comunicação, índice de satisfação, lucratividade, ações para promover a motivação e satisfação (prêmios), entre outros aspectos das políticas de Recursos Humanos.

Por meio da análise documental, buscaram-se informações no *site* da empresa, trabalhos acadêmicos realizados anteriormente sobre a referida empresa e constante coleta de informações com a Gerente de Recursos Humanos. Por fim, a pesquisa bibliográfica se deu por meio de pesquisa em livros e artigos científicos sobre o tema em questão.

Em relação à segunda etapa, de caráter descritivo e quantitativo, a presente pesquisa foi realizada por meio de trabalho de campo na empresa, quando houve a aplicação de um questionário. Este foi elaborado com base nas informações obtidas na literatura e na empresa-alvo e posteriormente foi respondido pelos membros de diferentes áreas. Após os dados foram coletados e submetidos à análise estatística, visando a responder os objetivos principais e secundários do presente trabalho em análise.

Neste estudo, a população-alvo foram os funcionários dos setores de Manutenção, Produção, Administração e áreas de apoio, como RH e Qualidade. A empresa possui em torno de 495 colaboradores e considerou-se uma amostra de 100 participantes, definida pela própria empresa.

Em relação às limitações do presente estudo, as dificuldades podem estar relacionadas à aplicação do questionário, pois a maior parte da população-alvo compreendeu o quadro da produção e esta não dispôs de liberdade de paradas para respondê-lo. Assim, os colaboradores, pela falta de compatibilidade dos horários, tiveram que levar o questionário para casa e trazer de volta alguns dias depois.

Nota-se também que uma das limitações apresentadas no presente trabalho foi a não realização do pré-teste, o que pode ter influenciado nos resultados no referido trabalho, pois o pré-teste visa a levantar as informações necessárias do ambiente onde se pretende aplicar um questionário estruturado.

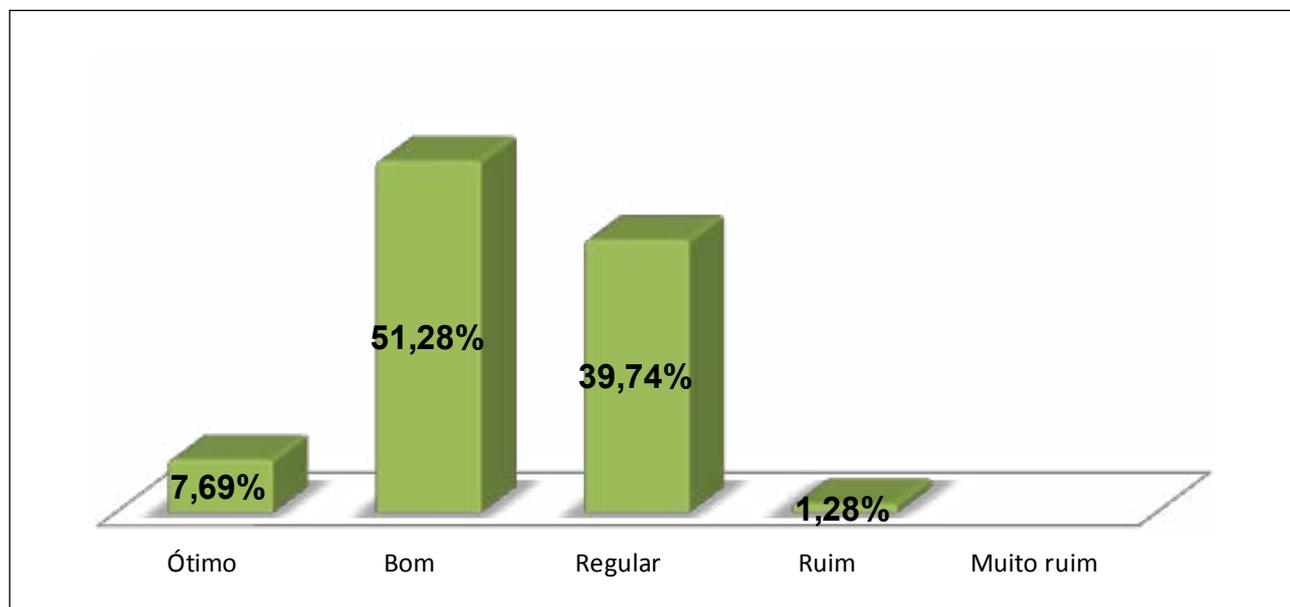
#### 4 RESULTADOS

Os funcionários pesquisados são em sua maioria do sexo masculino (55%) e 49% compreendem a faixa etária entre 21 a 30 anos, ou seja, a empresa conta um número expressivo de jovens atuando. Ainda, 46% dos pesquisados estão há menos de cinco anos na empresa.

Considerando o levantamento feito sobre missão, visão, valores, percebe-se que a maioria dos funcionários (70%) possui conhecimento claro desses fatores. Portanto, de maneira geral, constata-se que elementos como ambiente de trabalho, coleguismo e relacionamento; motivação, satisfação, esforço individual e persistência; percepção que se tem da direção da empresa; a imagem da empresa na comunidade; entendimento sobre as metas e os objetivos de cada setor e da empresa; grau de entendimento sobre as expectativas em relação ao trabalho; o relacionamento entre cada área e as demais da empresa são os de maior relevância, representando índices de satisfação maior que 90%, demonstrando que a empresa preocupa-se em manter os colaboradores informados e atualizados sobre situações, com suas perspectivas de crescimento na empresa.

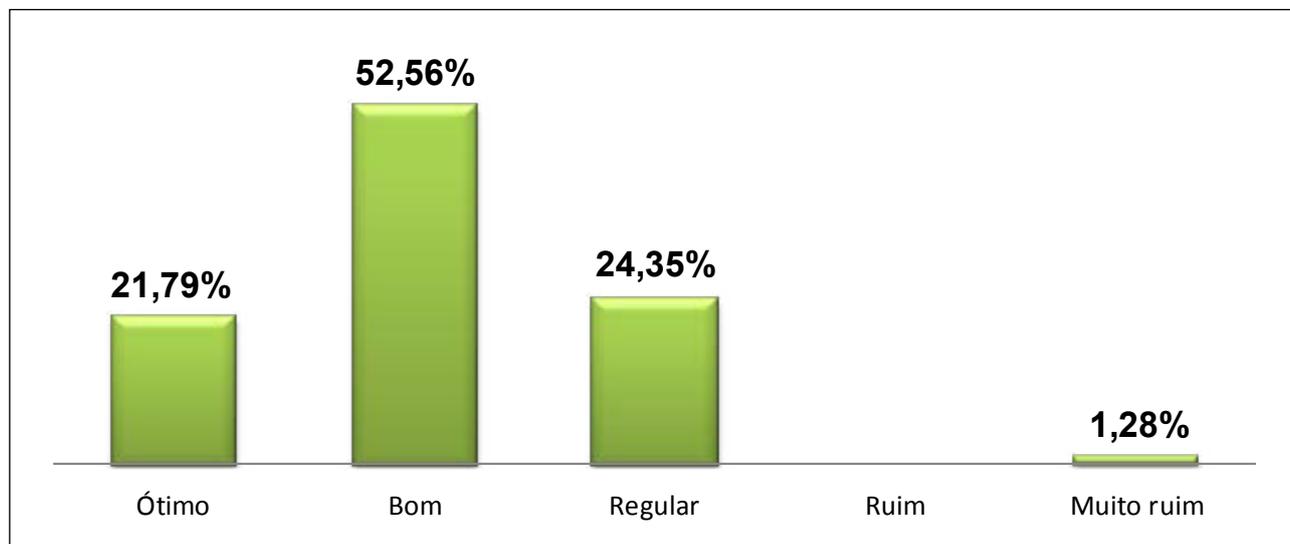
De acordo com as informações levantadas em relação aos índices de satisfação no ambiente de trabalho, constatou-se que, de todos os aspectos analisados, apenas três remetem a índices de satisfação menores que 90%, ou seja, os colaboradores de alguma forma não estão satisfeitos com as práticas adotadas pela empresa. Nesse contexto, inserem-se fatores como salários, benefícios, comparados com outras empresas do mesmo porte, ramo e região; incentivo do seu líder para propor melhorias e sugestões para o trabalho; e treinamentos e cursos oferecidos pela empresa para o desenvolvimento das próprias atividades, conforme gráficos abaixo:

GRÁFICO 1 – Salários e benefícios, comparados com outras empresas do mesmo porte, ramo e região



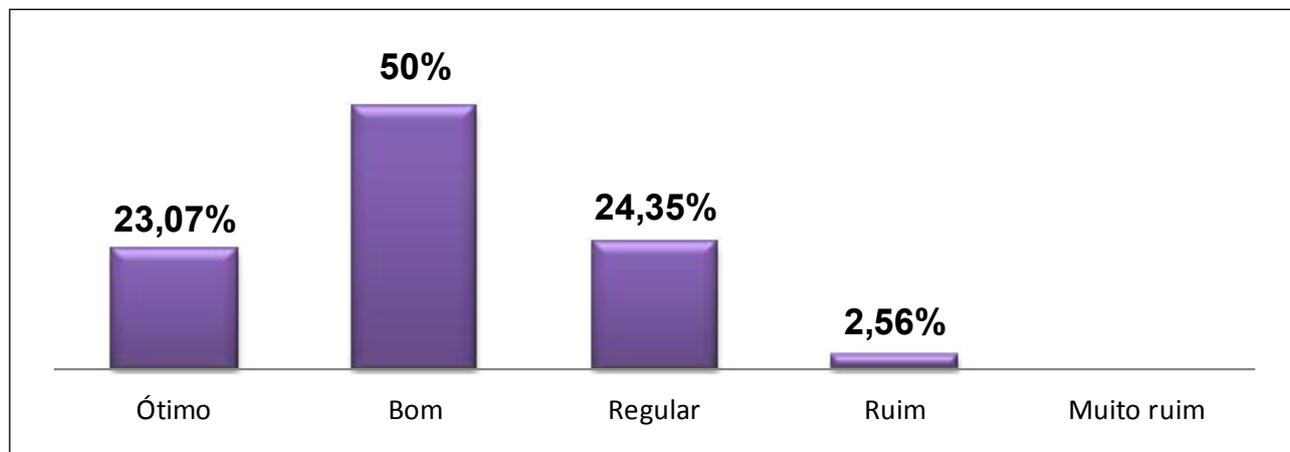
Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa.

GRÁFICO 2 – Incentivo do seu líder para propor melhorias e sugestões para o trabalho



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa.

GRÁFICO 3 – Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa para o desenvolvimento das minhas atividades



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa.

Segundo dados qualitativos coletados na pesquisa, a empresa realiza análises de mercado e comparação com outras empresas do mesmo ramo de atuação e do mesmo porte, para que seja mantido equilíbrio nesse aspecto. Assim, a empresa faz uma primeira análise para depois saber em quanto vai remunerar cada colaborador no cargo ocupado, mantendo, assim, salários e benefícios adequados à realidade. Tal perspectiva vem ao encontro do que Luz (1996) aborda: salários e benefícios por si só não são suficientes para motivar, mas uma remuneração injusta torna o funcionário insatisfeito. Uma empresa que possui preocupação com o seu clima organizacional deve estabelecer uma política salarial justa em relação à estrutura interna dos seus cargos. Por isso, manter um plano de cargos e salários a fim de permitir uma remuneração justa evita insatisfações.

Em relação aos incentivos do líder em propor melhorias e sugestões para o trabalho, de uma forma geral, percebe-se que uma cultura de gestão participativa pode ser incentivada, ou seja, os

líderes podem assumir uma postura mais atuante e aberta quando identificada uma necessidade de melhoria no ambiente de trabalho, a fim de trazer benefícios para a empresa e também para os funcionários. Assim, os funcionários podem produzir mais no seu trabalho, pois esses incentivos despertariam o interesse dos colaboradores na empresa. Conforme Chiavenato (2000), o grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.

Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa visam a identificar falhas e criar alternativas que proporcionem melhorias nos processos. Assim, permitem a valorização e o desempenho das pessoas, além das demais práticas de Recursos Humanos, pois é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças. É uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas, na medida em que demonstra interesse em investir nelas. Também, o treinamento representa um desafio e uma saudável quebra na rotina, pois pode estar articulado a outras iniciativas, com estabelecimento de metas ou plano de recompensas, contribuindo, assim, para integrar as estratégias de motivação e retenção. Para elaborar um projeto de treinamento, a empresa precisa de: identificação das necessidades de treinamento; planejamento e programação do treinamento; execução do treinamento; e avaliação dos resultados do treinamento (PEB, 2010).

Pelas análises dos resultados, percebe-se que os funcionários estão, de uma forma geral, satisfeitos com o ambiente de trabalho que a empresa lhes proporciona. Assim, existem fatores que influenciam o ambiente interno e externo onde a organização está inserida. A cultura impacta no modo como as pessoas agem umas com as outras na empresa; já o clima são os indicadores que levam as pessoas a estarem satisfeitas no ambiente de trabalho. Ou seja, a cultura e o clima estão inter-relacionados, mostrando que são fatores que estão presentes na vida das pessoas nas empresas, bem como elas são influenciadas e motivadas no ambiente trabalho. Cultura e clima se relacionam e têm impacto no comportamento das pessoas e nos resultados que elas geram para a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos fornecidos pelos diversos autores destacados e dos resultados apresentados nesta pesquisa, é possível relacionar diretamente a cultura e o clima organizacional com o desempenho das organizações para que atinjam seus objetivos, devendo a empresa fornecer recursos e informações necessárias para o colaborador. Com uma cultura bem definida e um bom clima organizacional que seja reflexo dessa cultura, os colaboradores têm consciência dos comportamentos esperados pela organização. Para que a cultura e o clima estejam bem definidos, elementos como a missão, visão, princípios e valores da empresa devem estar claros e ser reforçados a todo o momento.

Conforme objetivos estabelecidos, foram pesquisados na literatura os conceitos de cultura e clima nas organizações, identificando fatores que influenciam na percepção de cada colaborador em nível organizacional. De acordo com a literatura, a cultura e o clima se relacionam, pois as pessoas têm que se habituar à cultura da empresa, bem como o clima é um indicador que interfere no comportamento, no grau de satisfação e no próprio desempenho que as pessoas têm em seu ambiente de trabalho. Assim, percebe-se que a cultura e o clima estão presentes na vida das pessoas e no ambiente de trabalho.

De acordo com o propósito de analisar aspectos da cultura na organização-alvo, a empresa pesquisada mostra ter uma cultura forte, pois tem uma presença marcante na comunidade e na vida das pessoas. Ou seja, constata-se que é um lugar bom de trabalhar, dando a empresa oportunidade aos seus colaboradores e reconhecimento profissional. Além disso, ela participa de ações na comunidade, realiza ações para a preservação do meio ambiente e está em constante mudança e

aperfeiçoamento para fabricar novos produtos. Portanto, as pessoas acabam se habituando à cultura da organização-alvo, impactando a cultura no modo como as pessoas agem umas com as outras no ambiente de trabalho.

Por meio deste estudo, foi possível conhecer a cultura e o clima da empresa e compreender como ambos se relacionam. A pesquisa permitiu aprofundar e esclarecer conceituações, a relevância do tema e verificar a importância de se manter um bom clima organizacional, já que o sucesso da organização depende exclusivamente das pessoas que o vivenciam, bem como da cultura, que retrata os hábitos e costumes que cada pessoa demonstra no seu ambiente de trabalho.

A presente pesquisa diz respeito, portanto, aos indicadores do clima organizacional, que são os sinais que aparecem na organização, aos quais a área de recursos humanos e os gestores necessitam estar atentos. Sabe-se que um bom clima organizacional reflete nas pessoas, pois elas estando motivadas, bem recompensadas e reconhecidas pelo seu esforço profissional tendem a apresentar resultados positivos para a organização e a ajudar a gerar resultados.

## REFERÊNCIAS

BARDUCHI e MIGLINSKI, Ana Lucia Jankovic e Carlos Alexandre. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Art. 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edição compacta: São Paulo: Atlas, 1998.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

GARETH, Jones R. **Teorias das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KINICKI E KREITNER, Angelo e Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Susi M. Barcelos e Lima; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI**. Urcamp, v. 6, n. 10, p. 33-40, agosto, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Pearson Education Brasil. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacional**. São Paulo. Edgar Blücker, 1978.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.