

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Um guia de comportamentos e
motivação que influenciam nas
organizações



CONTEÚDOS

O que é Cultura Organizacional?

03

Características da Cultura Organizacional
Classificação da Cultura Organizacional
Componentes da Cultura Organizacional
Tipos de Cultura Organizacional
Benefícios da Cultura Organizacional

Importância

10

Impactos da pandemia
O que fazer para motivação dos membros da empresa?

Como criar uma Cultura Organizacional

13

Processo
Aplicação

Relação do Compliance com Cultura Organizacional

16

O que é?
Como fazer com que os colaboradores sigam o compliance?
Benefícios

Comunicação Interna

18

CONTEÚDOS

Cultura Organizacional e transmissão de imagem

22

Relação
Como aplicar?
Exemplos

Diferença entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

26

Sobre o Clima Organizacional
Como medir?
Indicadores

Clima Organizacional e EJMC

32

Institucional

33

Autores

34

Contato

35



O que é Cultura Organizacional?

De acordo com o dicionário Houaiss, cultura pode ser definida como um “conjunto de padrões de comportamento, crenças, costumes e atividades de um grupo social”. Levando isso em consideração, podemos descrever Cultura Organizacional como um conjunto de crenças, comportamentos, costumes e atividades que auxiliam a empresa a desenvolver suas diretrizes e demonstrar como ela coordena seu estabelecimento.

Além disso, ela também serve como um guia de conduta e está diretamente ligada à motivação da empresa, podendo influenciá-la de forma positiva ou negativa.

Nesse sentido, no livro “Comunicação interna e Cultura Organizacional” escrito por João José Azevedo Curvello em 1986, é apresentada a definição de cultura organizacional da seguinte forma: “O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”.

Características

Características

Para que a Cultura Organizacional de uma empresa seja assertiva, é necessário que ela apresente um alto nível de trabalho em equipe e engajamento, ou seja, seus associados devem se manter em constante alinhamento. Ademais é de suma importância que ela apresente sete características essenciais:

1. Inovação e assunção de riscos;
2. Atenção aos detalhes;
3. Orientação para resultado;
4. Orientação de pessoas;
5. Orientação da equipe;
6. Agressividade;
7. Estabilidade.

Nesse contexto, um autor que reforça a importância da cultura interna de uma organização é Idalberto Chiavenato. Ele destaca que o crescimento da organização só será possível através de um investimento em seu público interno.

Sendo assim, a missão, a visão, as crenças, os desafios e os valores devem estar transparentes para todos os funcionários. Chiavenato também destaca que não seria eficiente ter os melhores profissionais de suas áreas, sendo que o gerenciamento não é feito de maneira correta, focando apenas no resultado.

Classificações da Cultura Organizacional

Cultura Forte: Há o compartilhamento dos valores entre todos os associados.

Cultura Fraca: Há frequente mudança nos hábitos ou valores.

Cultura Adaptativa: Há atualizações e revisão constante de seus valores e características.

Cultura Conservadora: A mudança de hábitos e valores é dificilmente alterada.

Componentes da Cultura Organizacional

Diante disso, a cultura organizacional é dividida em 3 níveis:

Artefatos: Podem ser vistos, tocados e cheirados; pode ser descrito como a visão que temos da empresa. Como por exemplo: produtos, símbolos, linguagens e festas de fim de ano;

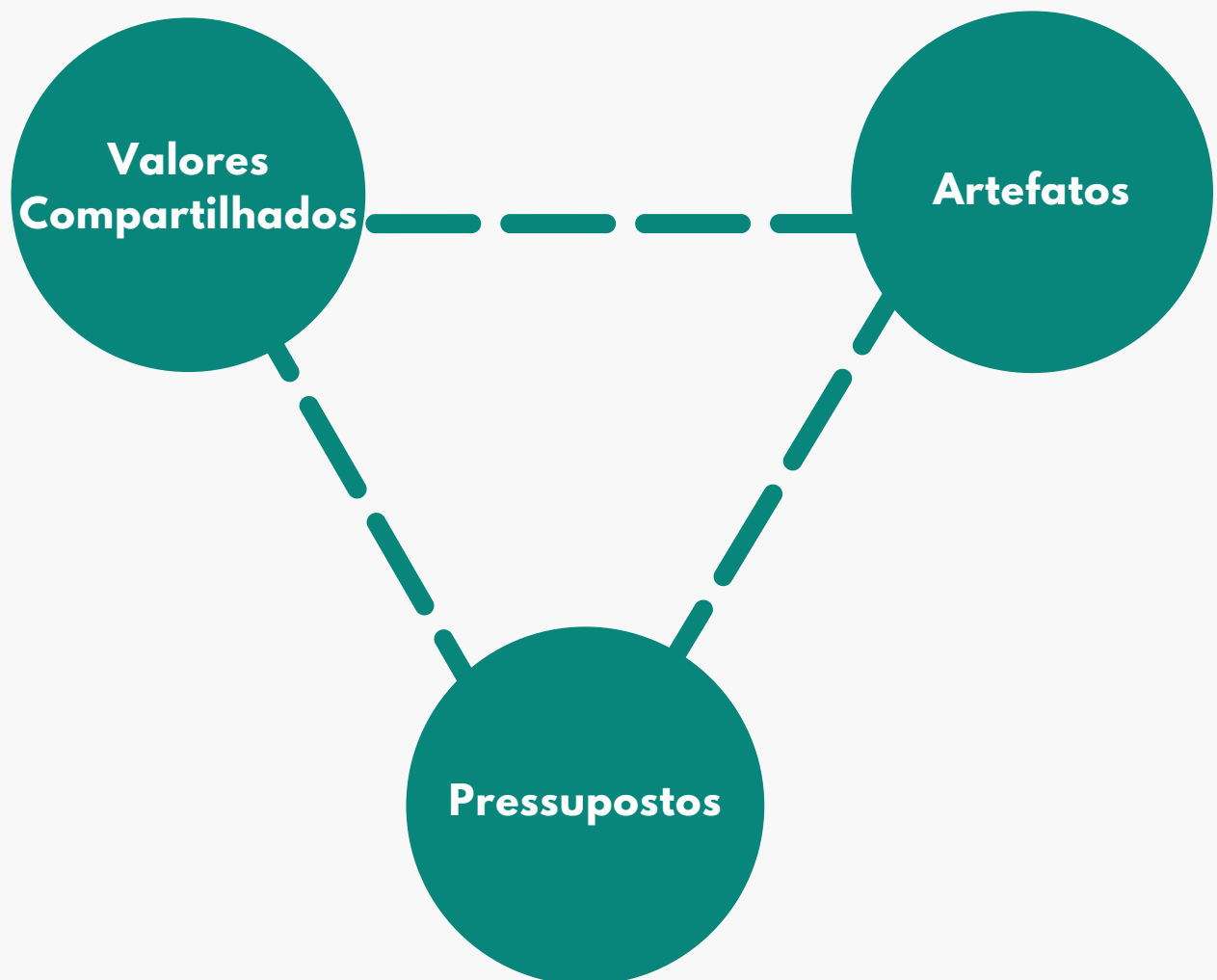
Valores Compartilhados: Pode ser descrito como as coisas que a pessoa acha que acredita ou diz acreditar, como por exemplo: declaração de missão, princípios valores e código de conduta.

Pressupostos: Premissas que são a base da cultura, as quais crescem a partir de valores.



Componentes da Cultura Organizacional

Para que uma cultura seja alterada, não é preciso mudar apenas seus artefatos, valores ou até mesmo as crenças adotadas, pois é necessário entender todas as crenças individuais dos associados da empresa, além de compreender quais são os pressupostos base para a criação de um ambiente em que todos possam ser ouvidos.



Tipos de Cultura Organizacional

Cultura do Poder

É responsável pela empresa e encontra-se no centro cercado por círculos cada vez mais amplos. Nesse contexto, esses círculos consistem em pessoas e departamentos com diferentes níveis de influência, ou seja, quanto mais longe do responsável, o centro da organização, menos influência se tem.

Nesse tipo de cultura, as pessoas dos círculos mais externos não possuem outra opção além de seguir o que lhes é dito. Sendo assim, esse tipo de cultura organizacional é aplicada de um modo incorreto pois gera um ambiente desfavorável à produtividade.

Cultura das Tarefas

De acordo com os problemas encontrados e as metas que precisam ser atingidas, as equipes são montadas. Desse modo, é de suma importância que a formação dessas equipes seja feita com indivíduos que compartilham as mesmas capacidades e que sejam aptos a contornar diversas situações.

Cultura de Papel

As organizações não são as entidades principais, elas apenas existem para auxiliar o indivíduo, protagonista nesse tipo de cultura organizacional. Diante disso, o controle e o gerenciamento hierárquico são apenas possíveis se houver um consentimento mútuo entre todos os funcionários da empresa.

Sendo assim, pode-se concluir que não há uma hierarquia de influência, como encontrado na cultura de poder, contudo, o número de empreendimentos que utilizam esse tipo de cultura são poucos.

Cultura de Pessoas:

As organizações não são as entidades principais, elas apenas existem para auxiliar o indivíduo, protagonista nesse tipo de cultura organizacional. Diante disso, o controle e o gerenciamento hierárquico são apenas possíveis se houver um consentimento mútuo entre todos os funcionários da empresa.

Sendo assim, pode-se concluir que não há uma hierarquia de influência, como encontrado na cultura de poder, contudo, o número de empreendimentos que utilizam esse tipo de cultura são poucos.

Benefícios da Cultura Organizacional

O objetivo de qualquer empresa é ter uma cultura organizacional forte. Nesse sentido, os principais benefícios dessa classificação são: a melhoria nos processos de contratação, maior produtividade, melhoria da reputação da marca, maior assertividade durante a tomada de decisão mais assertiva, retenção de colaboradores, além de gerar mais receita para a organização.

- A melhoria dos processos de contratação ocorre, já que a imagem da organização está relacionada com o lado mais humanístico, preocupando-se com opiniões e pensamentos dos associados, resultando que pessoas externas vejam a empresa como um ambiente em que queiram trabalhar.
- A maior produtividade é fruto da satisfação dos empregados, levando-os a “dar o melhor de si” em seu trabalho; esse sentimento pode ser gerado por diversos fatores e incentivos, como por exemplo: a cultura de *feedback*, a valorização dos funcionários, liderança participativa, dentre outros.
- A melhor reputação da marca pode ser observada, uma vez que dentro da comunidade as opiniões sobre a empresa são positivas. Isso tem como resultado o maior número de vendas da empresa.
- Maior assertividade durante a tomada de decisão mais assertiva, pois a empresa tem os valores, a missão e a visão bem definidas e incorporadas dentro dela. Dessa maneira, as decisões estão alinhadas aos objetivos da organização.

O que é Cultura Organizacional?

- ➔ A retenção de colaboradores está diretamente ligada com a melhoria dos processos de contratação, já que os funcionários presentes na empresa se encontram realizados ao cumprirem suas tarefas e responsabilidades diárias; o que torna a renúncia e a busca por outros empregos, por parte dos associados, menos provável de acontecer.
- ➔ A geração de mais receita também está diretamente relacionada com a melhoria da retenção de colaboradores, além de também estar conectada com a melhoria da reputação da marca. Isso deriva do estabelecimento da lealdade com os clientes. Os clientes leais, normalmente, estão dispostos a gastar mais em produtos ou serviços e geram *marketing* “boca-a-boca”.



Importância da Cultura Organizacional

Impactos

Durante a pandemia ficou mais evidente e veio à tona uma maior discussão sobre a necessidade de uma cultura bem estruturada dentro da empresa, já que pudemos ver com o surgimento do distanciamento social e a instalação do *home office*, que a nova rotina e a adaptação ao virtual pode ser muito desastrosa.

Além disso, com as atividades sendo remotas pode ser difícil para o colaborador se manter motivado, focado, produtivo, e isso muitas vezes por simplesmente ficar perdido com o que fazer e é aí que a Cultura Organizacional pode entrar.

Entretanto, existe o contraponto das pessoas que preferiam e se adaptaram melhor a esse ambiente remoto. Nesse sentido, essa situação acabou trazendo alguns problemas, uma vez que tudo está voltando ao normal, gerando uma grande discussão de como essa volta deve ser feita da melhor forma.

Ademais, a Cultura Organizacional ajuda de forma efetiva nesse problema, pois ela estrutura e formaliza os valores e a cultura na empresa, assim fazendo com que seja mais fácil para um gestor formular metas que motivam sua equipe e ajude eles nos momentos em que estiverem perdidos no que fazer, e assim se alinhar com as metas gerais da empresa.

No momento da pandemia então é muito importante a existência de um *compliance* que serve de muitas formas como um guia tanto para os funcionários já estabelecidos, quanto para aqueles que acabaram de entrar e até para os clientes, tendo dentro desse documento os comportamentos, as práticas, os hábitos, credos, princípios e políticas da empresa.



Como motivar os membros

A motivação pode vir de várias maneiras e é interpretada de diferentes maneiras dependendo da pessoa, por isso antes de pensar em como motivar seus funcionários procure conhecê-los e assim entender como cada um deles pode ser motivado. Uma forma de fazer isso é através de uma análise *SWOT*, que vai nos dar mais informações sobre os associados e assim vamos entender melhor como agir com eles.

Além disso, motivar os funcionários também não é só sobre aumentos de salários ou bônus, claro que esses também são importantes, mas uma forma muito mais simples de motivá-los é deixando-os felizes, como anteriormente comentado que se deve conhecer seu empregado para saber a forma correta de motivá-lo. Diante disso, existem algumas práticas que podem começar a serem aplicadas de forma mais simples e efetiva como:

Feedback positivo

Procure não fazer reuniões com sua equipe apenas quando existe a necessidade de apontar um erro ou um defeito, faça do *feedback* uma maneira de incentivo, elogie um membro ou a equipe toda de forma pública que gere reconhecimento.

Dessa forma, existe uma motivação para manter a produtividade e o foco, use do *feedback* como algo útil e construtivo pense qual o problema e comunique-o para seu funcionário de uma forma que ele entenda que pode melhorar.

Importância da Cultura Organizacional

Tenha metas e um foco estabelecido

Nesse sentido, uma equipe não tem como dar o seu melhor caso não saiba as metas e objetivos que deve atingir dentro do ambiente de trabalho. Além disso, é preciso ter uma comunicação clara para que não ajam ruídos que podem atrapalhar. Sendo assim, o alinhamento entre os associados é algo de suma importância, que pode auxiliar no desenvolvimento de uma comunicação clara e objetiva.

Além disso, metas curtas também servem como uma ótima forma de incentivo, uma vez que metas longas e complexas podem passar a impressão de que o seu trabalho não está rendendo. Dessa forma, é essencial dividir uma meta longa em processos menores e sempre reconhecer a finalização de uma, assim pode-se ter a impressão de rendimento proveniente de seu esforço e de que realmente valeu a pena.

Estimule e forneça capacitações

Pode ser que dentro de um projeto alguns dos membros de sua equipe não saiba trabalhar ou não tenha uma boa experiência com certa ferramenta, procure então, em primeiro lugar verificar a possibilidade de passar uma capacitação dentro da ferramenta ao invés de apenas chegar e salientar que eles podem não estar fazendo da melhor maneira.

Parcerias

Ademais, fechar parcerias e acordos com academias por exemplo, através de um plano de assinatura como o *gympass*, é uma ótima maneira de cuidar do seu funcionário e deixá-lo feliz, já que o exercício físico ajuda no relaxamento, na produtividade e na saúde num geral, é ótimo ter esse benefício vindo da empresa que traz, de forma muito parecida com o item anterior, uma sensação de cuidado com o funcionário por parte da empresa.

Como criar uma Cultura Organizacional

Processo Processo

Cada vez mais os novos empreendedores veem a necessidade de se ter, ou de reestruturar, a cultura organizacional dentro de seus negócios, já que ela auxilia no desenvolvimento da empresa e na tomada de decisões diárias sem a necessidade de que o próprio empreendedor esteja presente.

Nesse contexto, ela representa a manifestação dos valores e propósitos da empresa, tendo em vista que ela esteja bem estruturada e já internalizada pelos funcionários, os processos se tornam mais coerentes com todas as políticas, culturas e valores mais alinhadas às estratégias e metas da organização, mas então como criar uma cultura organizacional?

Inicialmente, deve-se saber como você quer que a empresa seja vista, qual a sua imagem, qual a sua visão e como ela deve funcionar, também é preciso identificar como a sua empresa já funciona atualmente e quais hábitos já existem nela e levá-los em consideração na estruturação da cultura organizacional.

Para isso, é de suma importância que uma organização tenha sua missão, visão e valores bem definidos, pois através desse propósito, será possível definir metas e princípios defendidos.

Identifique também quais são os diferenciais da sua empresa, o que ela faz de diferente em relação aos concorrentes tanto nas relações internas e externas, quanto no relacionamento com os clientes e nos serviços propriamente ditos.

Considerando isso, é importante verificar como está a clareza dessa política da empresa, ela deve ser de fácil entendimento para que ninguém tenha dificuldade em entendê-la e aplicá-la, dessa maneira, é indispensável que o associado esteja alinhado com o negócio e dessa forma este poderá auxiliar no andamento da organização.

Depois de já ter pensado e desenvolvido essa cultura, precisamos aplicá-la no dia a dia, sendo assim, começamos formalizando todo o processo, com a resolução em um documento oficial que estará disponível para todos e assim se inicia a disseminação da cultura em todos os níveis hierárquicos. Além disso, lembre-se de sempre ressaltar a todos das regras implícitas e explícitas nesse documento para que elas sempre estejam frescas na memória dos colaboradores.

Sendo assim para que ocorra essa implementação, uma ação muito importante a ser praticada é a de exemplo por liderança, em que as pessoas com cargos superiores devem ser vistas no dia a dia praticando todas as normas estipuladas pela empresa, isso ajuda os funcionários a se lembrarem de o que fazer e mostra os benefícios dessa cultura.

Além disso, pessoas que estejam dentro do que é compatível com a cultura da empresa é outra das melhores formas de disseminá-la, pois essas pessoas já vêm com uma visão parecida com a da empresa e isso os ajuda na adaptação ao novo ambiente e ajuda a espalhar as crenças que já vem implícitas neles.



Aplicação Aplicação

Para que essa contratação seja assertiva uma ferramenta muito útil é o *fit* cultural, nele é desenvolvido perguntas que sejam coerentes com a empresa e ajudam o entrevistador a ver quem melhor se encaixa nos conceitos, crenças, atitudes e comportamentos da empresa, tendo assim perguntas situacionais e algumas mais pessoais como:

- “Como é um ambiente de trabalho ideal para você?”
- “Por que você tem vontade de trabalhar na nossa empresa?”
- “No seu dia a dia quais são os valores que estão por trás de suas ações?”

Busque também criar ferramentas que disseminem e mostrem o quão importante os valores são para empresa, nesse sentido, procure aplicar uma pesquisa motivacional com o objetivo de analisar o nível de satisfação dos seus funcionários. Tendo isso em vista, uma vez por mês passe um formulário rápido pela empresa perguntando como o funcionário está com relação a empresa, assim você terá dados que podem ser tabulados e divulgados na empresa, isso ajuda a mostrar como a cultura e visão da empresa são importantes e devem estar presentes no cotidiano.

Ademais, lembre-se sempre de que esse processo todo de desenvolvimento da cultura organizacional e da implementação dela, não é um processo rápido e nem simples, é preciso que todos colabore e que se mantenham sempre atualizados, tentando estar dentro das normas definidas pela empresa, e depois de um certo tempo isso vai se tornar parte da rotina.



Relação do Compliance com Cultura Organizacional

● O que é

Essa palavra recentemente se tornou muito popular dentro de ambientes corporativos e empresariais, e provavelmente você já a ouviu. Mas afinal, o que é *compliance*? A palavra deriva do verbo em inglês “to comply”, que significa estar de acordo com uma ordem ou conjunto de regras.

O *compliance* são as normas que guiam os comportamentos dos associados para alinhar todos os integrantes e melhorar o ambiente, portanto está diretamente relacionado com a cultura organizacional da empresa. Essas normas abrangem diferentes temas como: transparência na administração, canais de denúncia internos e segurança da informação.

Além da importância interna do *compliance* para os associados, vale destacar a importância externa para os *stakeholders* da empresa, uma vez que um bom *compliance* demonstra uma postura ética da governança corporativa, minimizando riscos.

—● Como fazer com que os colaboradores sigam o compliance

Primeiramente, é de extrema importância entender que todos os colaboradores precisam seguir o *compliance* para tornar o ambiente mais harmonioso. Além disso, é preciso encontrar uma maneira com que os associados se sintam parte de todo o grupo, pois essa sensação de pertencimento vai favorecer o pensamento no coletivo.

Quando as pessoas são novas na empresa, é normal que se sintam “perdidas” e ainda não tenham noção de como se comportar na organização. Por isso, muitas organizações adotam a técnica de *buddy*. Um *buddy* é basicamente um membro que já trabalha na organização escolhido para acompanhar e guiar um novo associado. Isso faz com que o *compliance* seja aderido de uma forma mais natural e eficaz.

Ademais, um guia de conduta escrito exemplificando situações que podem acontecer no dia a dia e explicando como deve ser o comportamento mais adequado em cada situação, também pode ser uma boa alternativa.

—● Benefícios

O principal objetivo do *compliance* é alinhar toda a empresa em uma só cultura, melhorando o ambiente de trabalho. Quando os associados adotam um comportamento que se preocupa com as pessoas ao seu redor e com a imagem da empresa, o tão sonhado senso de pertencimento é instaurado.

Outro benefício é a prevenção de problemas, pois quando as normas são seguidas corretamente, situações que poderiam manchar a imagem da empresa ou prejudicar os associados são evitadas.

Comunicação Interna

Para que uma organização tenha uma cultura organizacional forte é imprescindível que a comunicação interna seja eficiente. Visto que é a partir dessa que os associados se alinham com os valores, crenças e comportamentos da empresa, sendo que o papel da cultura é formar um ambiente em que isso ocorra.

A comunicação interna fortalece a cultura organizacional da empresa uma vez que ela:

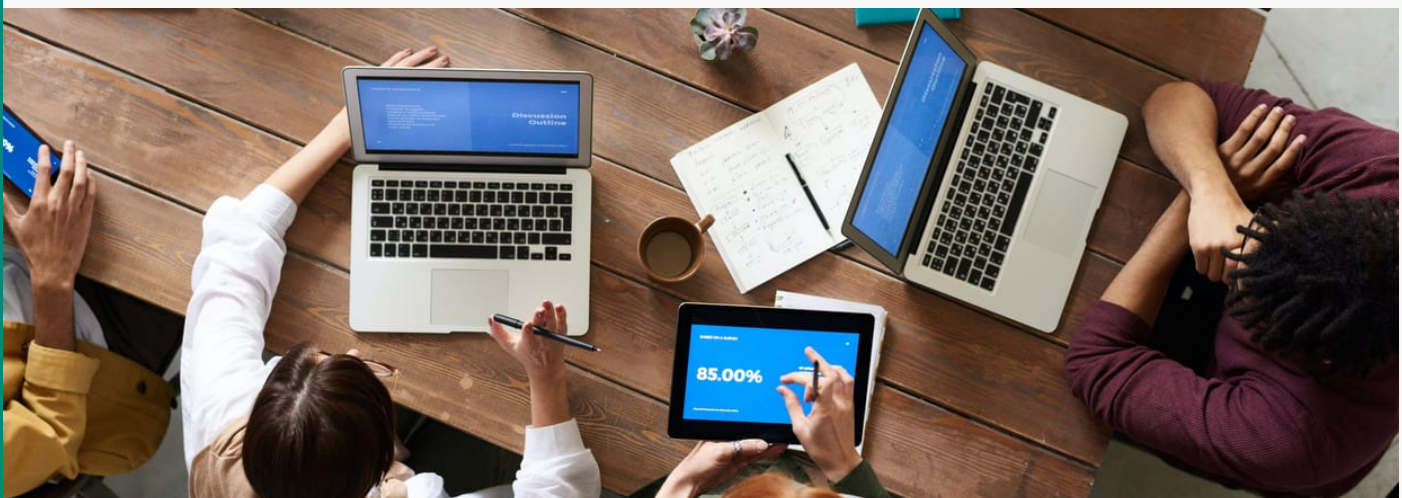
- Aumenta a motivação e a produtividade da equipe: Pelo fato de que os profissionais se identificam com os valores, objetivos e visões da empresa, eles se sentem mais motivados, e, dessa forma, aumentam sua produtividade.
- Melhora a percepção dos líderes: Gera uma melhor percepção para os líderes de suas equipes.
- Aumenta o sentimento de pertencimento do funcionário: Constrói e mantém uma comunicação constante e verdadeira entre os associados, fazendo com que eles tenham um sentimento de identificação com a instituição.
- Aumenta a criatividade: Possibilita uma imensa troca de conhecimento entre as pessoas, por meio da comunicação.
- Aumenta o engajamento dos colaboradores: Faz com que os funcionários se sintam mais engajados em relação aos objetivos da organização.
- Além disso, serve para um controle do nível de *turnover*.
- Eleva a moral da equipe.
- Um clima organizacional positivo faz com que a mentalidade saudável e elevada.

- Aumenta o *employer branding* (atributos que constroem a visão que os funcionários têm da empresa).
- Os associados sentem-se orgulhosos por fazerem parte daquela equipe, construindo, dessa maneira, uma boa reputação para a empresa.
- Os profissionais ficam mais alinhados com as visões da organização.
- Ocorre uma difusão mais precisa da cultura da empresa.

De acordo com uma pesquisa feita pela “The Economist”, 44% dos entrevistados creem que atrasos na entrega ou na conclusão de projetos são gerados por falhas na comunicação interna dos associados; causando perda de vendas (para 18% dos empregados), causa desânimo em 31%, além de causar estresse em 53% dos entrevistados.

Ademais, o *feedback* que as empresas dão aos seus funcionários é essencial para os processos internos da organização e gerenciamento de equipes. Complementando essa ideia, está o fato de que isso ajuda no entendimento por parte do associado do que lhe é esperado.

Normalmente as pessoas acabam associando essa prática como críticas, reclamações, ou seja, algo negativo; dessa forma, ficam aversos ao termo e não querem recebê-los. Porém, o *feedback* pode ser dividido em dois tipos: positivo e construtivo, isto é, existem *feedbacks* positivos que, quando dado de forma correta, geram muito aprendizado e crescimento.



Um método que pode ser utilizado para que o *feedback* seja da melhor maneira possível é o Método MAI(S):



Momento: Especificar quando a ação ocorreu



Atitude: Descrever o fato em si



Impacto: Demonstrar as consequências da ação



Sugestão: Oferecer comentários sobre como melhorar ou como manter o comportamento (opcional)

Além disso, existem outros elementos que influenciam na hora de se passar com qualidade o *feedback* como por exemplo:

A preparação, a reflexão e anotação do que vai ser abordado durante a reunião;

Escolha de um ambiente, como por exemplo:

- Positivos são entregues em grupo, tornando o ambiente mais saudável e aberto ao diálogo;
- Construtivos são entregues individualmente, ou seja, em um local privado;

- O tom de voz que deve ser verificado para que se encaixe com o modo que o associado se comporta;
- Saber o momento em que é necessário ouvir o colaborador, evitando interrompê-lo;
- Fechar/concluir a reunião para que os pensamentos sejam organizados e para ter certeza de que os pontos principais foram passados corretamente e absorvidos pelo funcionário.

A partir disso, a cultura de *feedback* possui diversas vantagens como estratégia de gestão, como por exemplo:

- Direcionamento e tomada de decisões
- Transparência e cooperação
- Reconhecimento
- Desenvolvimento



Cultura Organizacional e a transmissão de imagem

A abordagem sobre o tema Cultura Organizacional está intimamente ligada à transmissão da imagem de uma empresa, já que os valores, tradições, hábitos e crenças que a constituem refletem diretamente na forma como é vista por seu público-alvo.

Sendo assim, é importante entender o conceito de imagem corporativa, o que ela é e como afeta o crescimento de uma empresa.

Imagem corporativa

A imagem corporativa representa tudo aquilo que uma empresa transmite, a maneira como é compreendida por aqueles que estão externos a ela, criando uma percepção sólida sobre seus objetivos, seus valores e sobre sua função dentro do mercado. Em outras palavras, é a maneira como os consumidores a enxergam, mostrando o que ela prega dentro da organização.

Diferente do conceito de identidade corporativa, em que a empresa realmente é afastada do olhar de seus clientes, a imagem tem a função de passar uma mensagem para o público. Ambas, por sua vez, devem ser compatíveis, pois o modo como a empresa é transmitida por seus consumidores deverá ser fiel aos princípios valorizados dentro da corporação. Caso contrário, ela acabará transmitindo uma ideia distante da realidade.

Desse modo, por trás de uma boa imagem corporativa, há com certeza uma cultura organizacional bem estruturada e organizada. Nesse contexto, os hábitos, o modo de interação, a relação entre os membros, as atitudes, os costumes, o ambiente de trabalho e tudo aquilo que compõe o aspecto da vivência, todos eles resultam em um conjunto de significados que ficará preso na mente das pessoas. Desde o comportamento, até a maneira como se vestem, exercendo influência na mensagem passada.

Assim, os gestores devem se atentar ao que acontece internamente na organização, pois uma boa imagem corporativa é construída aos poucos de dentro para fora da empresa.

O papel da cultura organizacional na imagem corporativa

Podemos dizer, então, que as boas práticas no ambiente interno de uma organização são questões primordiais para que ela seja bem-vista no mercado, se consolidando com uma forte reputação frente a seus concorrentes.

Para tanto, é fundamental que a missão, a visão e os valores dessa empresa estejam claramente estabelecidos, a fim de que todos os colaboradores saibam o que compõe a essência desse ambiente profissional. Assim, seus comportamentos serão guiados a partir destes princípios.

Com os ideais bem projetados e com os associados dispostos a seguir um objetivo em comum, o ambiente profissional flui para algo positivo. Assim, é mais fácil caminhar para a realização de um projeto bem-sucedido.

Além disso, a questão da flexibilidade pode ser um fator importante dentro da organização. O sentimento de liberdade junto ao senso de responsabilidade individual desenvolverá o espírito de liderança dentro da equipe, já que assim todos podem contribuir de forma significativa para seus projetos e atividades.

Diante disso, torna-se mais fácil criar, ter uma maior produtividade e trazer diferentes ideias, tudo isso através do maior engajamento dos colaboradores, agora mais motivados a participarem dos processos organizacionais.

Ademais, as tradições desempenham um papel importante dentro dessa cultura. A vestimenta também pode influenciar tanto de forma positiva quanto negativamente para aqueles que veem de fora, além de ser um agente interno importante, pois afeta o clima organizacional dentro empresa. A adoção do *dress code* para todos os associados gera uma imagem de respeito e segurança para a organização, com os níveis de formalidade compatíveis a como ela deseja ser vista no mercado.



Para exemplificar

Existem algumas empresas que se destacam por sua cultura organizacional impactante e se tornam bastante conhecidas dentro do mercado. Podemos citar a Coca-Cola, Apple, Netflix, Natura, Facebook, entre outras.

Nesse contexto, algumas se sobressaem por seu foco em inovação, por sua flexibilidade, ou também porque prezam pelo bem-estar de seus integrantes. Um exemplo bem comum e bastante conhecido é o da Google. São inúmeros fatores que fazem com que ela seja bem-vista no mercado, desde a sua forma de contratação até o comportamento dos seus integrantes, com resultados claramente eficazes.

O Google conta com mais de 40 mil funcionários e é referência em cultura corporativa, conhecida por ser uma das melhores companhias para se trabalhar hoje em dia. Isso porque ela possui uma cultura organizacional flexível, bastante descontraída e ainda assim muito eficiente. Ao contrário do que a maioria dos gestores podem pensar, certa liberdade pode ser dada ao funcionário sem que haja interferências na sua produtividade, se dosada adequadamente.

A partir disso, a empresa dá autonomia para que os funcionários sigam seus próprios horários, de acordo com seu período mais propício à produtividade e à criatividade. Ele também pode escolher onde prefere trabalhar – sentado numa mesa de escritório ou até mesmo em um *puff*. A companhia preza por atividades extras que proporcionam maior integração e conexão entre os membros, como festa temáticas, além de não possuir uma hierarquia rígida, onde todos se sentem confortáveis para opinar.

São vários aspectos que contribuem para a imagem convidativa que ela possui. A empresa adota estratégias para a construção de sua cultura corporativa, com seu modo de contratação inovador e nada tradicional, que preza pela transparência e horizontalidade nas relações, junto da sua atmosfera mais casual e democrática.



Diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

O ambiente de trabalho influencia diretamente no desempenho, motivação e engajamento de uma equipe. Diferentemente do que ocorria na Revolução Industrial no século XIX, onde os funcionários eram tratados como máquinas e sua produtividade era no salário que recebiam, atualmente, o associado que se identifica com os ideais, propósitos da empresa e obtenha satisfação em sua função, constrói um dos pilares para o sucesso de um negócio.

O Clima e a Cultura Organizacional estão diretamente conectados com a evolução de um associado em uma gestão, contudo, é necessário entender as diferenças entre esses termos pois muitas vezes são tratados como sinônimos por ambos desenvolverem benefícios à curto, médio e longo prazo em uma empresa.

Cultura Organizacional refere-se à valores, ações e hábitos que regem a equipe, até mesmo que seja de forma inconsciente, moldam seus pensamentos, forma de agir e reagir às situações. A Cultura gera a identidade e propósitos da organização, fazendo com que seus projetos caminhem para este objetivo. Ela é desenvolvida em conjunto e pode ser alterada gradualmente conforme a empresa vá se desenvolvendo, transmitida pelo RH. São exemplos de Cultura Organizacional: Cultura de Poder, Cultura de Papéis; Cultura de Tarefas e Cultura de Pessoas.

Diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Em contrapartida, o Clima Organizacional é a opinião e percepção coletiva dos colaboradores sobre a empresa, de acordo com as experiências vivenciadas. Afetando diretamente a qualidade, a satisfação, a inclusão e o desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, com a composição de diversos estilos de vida, gostos e costumes, além de diferentes ações profissionais em uma organização, a interpretação e observação sobre o Clima Organizacional do trabalhador é pessoal, porém é importante que ela esteja alinhada com o objetivo que a companhia quer transmitir.

Sobre o Clima Organizacional

Como mencionado anteriormente, o vínculo dos funcionários com a empresa gera sentimentos, percepções e reações nos comportamentos dos empregados. Essas ações podem ocasionar impactos positivos ou negativos no desempenho da gestão, tornando, portanto, essencial o acompanhamento do RH com os associados.

O grupo do ambiente de trabalho é composto por personalidades, opiniões, crenças e pensamentos adversos, porém manter o Clima Organizacional para que todos se sintam confortáveis, adaptáveis e em conjunto com a empresa é essencial, pois é por meio deste convívio de qualidade que os funcionários conseguem evoluir profissionalmente, auxiliar a empresa e inspirar aqueles que estão à sua volta a irem em busca de desenvolvimento.

Posto isto, o acompanhamento periódico da Gestão de Pessoas com os colaboradores faz-se necessário para que se analise os pontos a melhorar da empresa e aperfeiçoar aqueles que já possuem um resultado assertivo. A partir dessa pesquisa sobre a satisfação ou insatisfação dos empregados, o gestor consegue ampliar as medidas mais adequadas para o trabalho em equipe, reorganizar seus métodos e buscar novas diretrizes para a harmonia da empresa.

Como medir?

A medição do Clima Organizacional de uma empresa é importante para que se acompanhe o desenvolvimento dos funcionários, pois trabalhadores satisfeitos e engajados contribuem mais para o abatimento de metas, cumprimento das normas e regras e realizam suas tarefas com excelência. Ela se dá por meio de alguns indicadores, sendo eles:

Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).

É uma ferramenta utilizada para medir o nível de satisfação e envolvimento da equipe com a empresa. Sendo assim, ela se dá através de perguntas qualitativas e quantitativas sobre a organização. A escolha dessas perguntas não é padronizada e sim, selecionada de acordo com a situação enfrentada pela empresa, sendo importante que seja realizado um planejamento para a aplicação deste questionário, onde as respostas obtidas possam auxiliar a organização a desenvolver planos estratégicos em função de sua melhoria.

Para que a coleta de informações seja sincera e eficiente, é recomendado que os funcionários se sintam confortáveis e abertos a expressarem suas opiniões, por isso é importante que esse seja realizado de forma anônima e virtual. Os responsáveis pelo planejamento, execução e análise dos questionários é o setor de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas onde eles ficam encarregados de comunicar os líderes e diretores sobre como os associados estão se sentindo e desempenhando suas funções.

Com isto, em conjunto, os gestores elaboram estratégias de evolução e aprimoramento do Clima Organizacional para que toda a equipe se desenvolva e se sinta envolvida com a empresa para alavancar o índice de qualidade e satisfação empresarial.



Diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Taxa de Turnover

O *Turnover* é um método para medir a porcentagem de desligamentos em um determinado período, e se ultrapassado de 5% considera-se estado de alerta, pois quando é frequente, faz-se necessário um levantamento de análise sobre quais fatores influenciaram nesta decisão do funcionário.

Os motivos podem variar em decisões pessoais ou profissionais, como novos planos com a família, mudança para um outro estado, uma nova oportunidade de emprego, o salário abaixo do esperado e até mesmo a falta de relacionamento com o gestor da empresa. A partir dessa variação de justificativas, é importante que a área de Gestão de Pessoas faça um acompanhamento após o desligamento do funcionário para entender os motivos para tal decisão e relacioná-los com melhorias no Clima Organizacional.

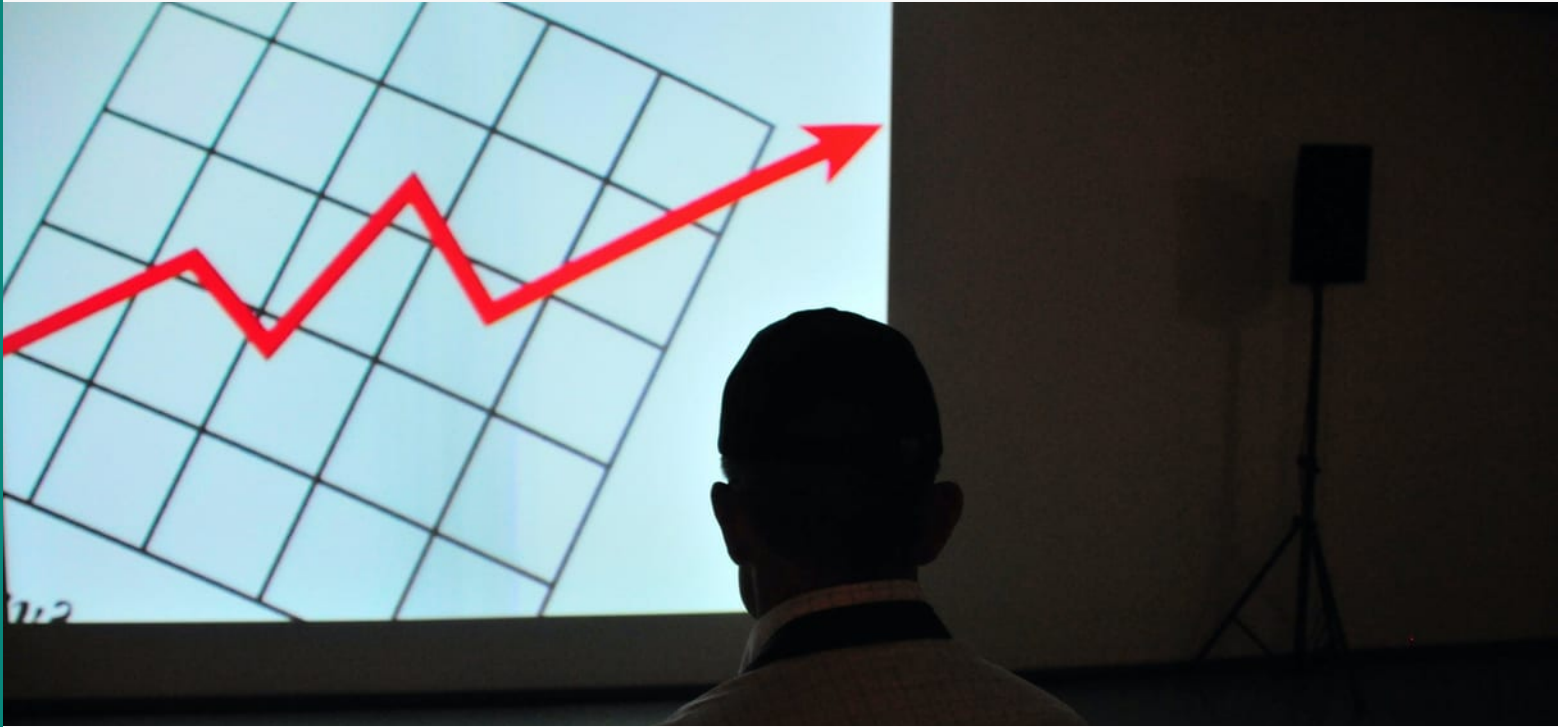
Essa rotatividade de saídas de funcionários e admissão de novos, pode representar a falta de apoio da equipe e desmotivação por parte da direção e gerência, tornando-se, portanto, eficaz a avaliação dos critérios do desligamento para que a organização evolua com seus pontos a melhorar e fortifique os pontos fortes.

Qualidade de Comunicação

A comunicação interna está diretamente ligada a como o associado se sente perante a organização. A linguagem mais simples, clara e objetiva dos seniores auxilia no acolhimento e entendimento das ações empresariais para os demais, independente do nível hierárquico que ele se encontra.

Além de que, estar atento às novas ideias, sugestões e opiniões levantadas para um melhor funcionamento organizacional devem ser ouvidas e analisadas, mesmo que não se concorde em primeira estância, pois esse posicionamento de atenção aos empregados transmite a ideia de importância e pertencimento a eles.

Diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional



Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) e *Happiness Canvas*

Esses indicadores podem revelar o índice de satisfação interna da empresa, e é aplicado através de perguntas como: “Em uma escala de 0 a 10, o quão feliz você está por participar dessa empresa?” e após a qualificação desse humor, listar quais situações influenciaram nessa resposta, por exemplo: O que deixa a equipe feliz, o que a deixa desmotivada, como ela se sente na realização de projetos, se algum fator externo está afetando seu desenvolvimento, entre outros.

Em seguida, fazer *brainstorms* com as respostas e estudar quais posicionamentos e direção a companhia pode se basear para elevar cada vez mais o Clima Organizacional e a qualidade do trabalho dos associados.

Diferenças entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Absenteísmo

É uma análise para identificar porcentagem de faltas e atrasos dos funcionários. Assim como a Taxa de *Turnover*, quanto maior a porcentagem maior o agravamento deste indicador. Diante disso, a coleta desses dados faz-se fundamental para entender o que está levando esses associados a estarem ausentes.

Os motivos podem variar entre causas pessoais e atritos internos com colegas de trabalho. Sendo assim, o papel dos gestores de Gestão de Pessoas ouvir todos os associados, entendendo caso venham existir alguns problemas médicos decorridos por altas taxas de estresse e cargas de serviços, alertando que a distribuição de tarefas seja revisada e mais bem organizada.

Tendo em vista os aspectos apresentados sobre o Clima Organizacional, compreende-se que é uma análise importante para a organização, pois o sentimento e visão dos empregados sobre a empresa em que atuam, estão diretamente relacionados ao desempenho e funcionalidade deles.

Diante disso, a organização necessita de um conjunto de boas relações e ações, uma vez que pessoas motivadas e entrosadas desenvolvem seu papel de maneira mais eficiente. Portanto, a constância e frequência dessa pesquisa auxilia a empresa a atingir seus objetivos, elevando o grau de pertencimento de seus associados e consequentemente alavancando seu negócio.



Clima Organizacional e EJMC

Diante do exposto, foi possível concluir que a análise do Clima Organizacional é importante para o desenvolvimento dos funcionários, sendo essencial para o atingimento de metas empresariais e um investimento necessário para a organização como um todo.

A partir disso, a **EJMC** possui seu *core business* de Consultoria Empresarial e compõe sua área de atuação com Finanças, *Marketing*, Gestão de Processos, Estratégia e Negócios e Recursos Humanos. Assim como mencionado anteriormente, a Cultura e Clima Organizacionais são medidos através dos setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, se alinhando com as áreas de atuação disponibilizadas pela **EJMC**.

Com o intuito de auxiliar as empresas a diagnosticar problemas e propor soluções para os mesmos, a **Empresa Junior Mackenzie Consultoria** oferece dentro da área de RH serviços especializados com o assunto proposto neste *E-Book*. Assim como Plano de Cargos e Salários, Análise e Descrição de Cargos e Funções, a Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta oferecida pela **EJMC**.

Como síntese ao tema abordado, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno de uma empresa, e caracteriza-se como um meio de comunicação entre os seniores e colaboradores.

Além disso, esta tem por objetivo obter informações em relação aos aspectos motivacionais dos membros independentemente de seu nível hierárquico. Se em seu negócio a PCO não está sendo recolhida e analisada de uma maneira estratégica e efetiva, a **EJMC** te auxilia a encaminhar esse processo de forma eficiente e eficaz para contribuir com a evolução e desenvolvimento de seus funcionários.

Com mais de 600 soluções vendidas aos nossos clientes e com o índice de **93%** de satisfação com os nossos serviços entregues, a **Empresa Junior Mackenzie Consultoria** executa seus projetos com excelência, facilitando a rentabilidade de seu negócio.

Institucional

Institucional

A Empresa Junior Mackenzie Consultoria foi fundada em 1990 e atua no ramo de consultoria empresarial.

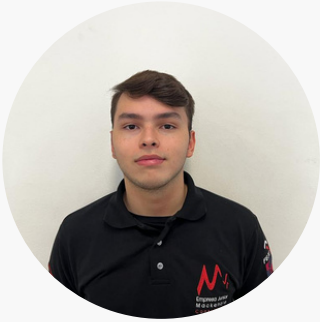
A empresa é formada por alunos do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA), da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Atualmente, contamos com cerca de 60 associados dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Comércio Exterior e Economia, com o auxílio de professores apoiadores.

Já somamos mais de 600 soluções vendidas, sendo destaque na entrega de resultados. Para satisfazer as necessidades de nossos clientes, utilizamos diversas ferramentas dentre as áreas de Estratégias & Negócios, Finanças, Recursos Humanos, Qualidade e *Marketing*.

Além disso, as ferramentas são adaptáveis de acordo com as necessidades de cada cliente. Dessa forma, conseguimos desenvolver as melhores soluções para serem implantadas em seus negócios.

AUTORES



Eduardo Barboza Calderero



Gabriel Corrêa Munhoz



Isabella Fonsi



Maryna Kuratame Loch



Thayná Bernardino Rodrigues

CONTATOS CONTATOS



Telefone:
(11)93091-5735



E-mail:
comercial@jrmack.com.br



Site:
www.jrmack.com.br

● **Redes sociais:**



Empresa Junior Mackenzie Consultoria



Empresa Junior Mackenzie Consultoria



ejmackenzie