

Dora Maria Ricardo  
Fonseca Saraiva

Mestre em Gestão de Unidades de Saúde; Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica; Enfermeira no Centro Hospitalar Cova da Beira  
dorasaraiva1@hotmail.com

Anabela Antunes  
de Almeida

Universidade da Beira Interior, Covilhã; Licenciatura em Gestão de Empresas; Mestrado em Gestão; Doutoramento em Gestão; Professora Adjunta da Universidade da Beira Interior, Covilhã; Investigadora do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais da Universidade da Beira Interior, Covilhã; aalmeida@ubi.pt

## Gestão de recursos humanos

# Distinguir cultura organizacional e clima organizacional



## INTRODUÇÃO

Num mundo marcado pela globalização, onde as tecnologias, a ciência e a ação económica são cada vez mais semelhantes, as culturas e as pessoas permanecem diferentes, de país para país, de região para região e de organização para organização. De facto, as organizações, que constituem o tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea, possuem uma cultura e um clima organizacional distinto que importa conhecer, dado o seu potencial explicativo no funcionamento da organização (Speroff *et al.*, 2010).

A cultura e o clima organizacional são dois conceitos que constituíram o epicentro dos debates organizacionais nos anos 1970 a 1980 (Guldenmund, 2000), mas foi nas últimas décadas que

adquiriram notoriedade significativa em vários contextos (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Discussões centradas nas similitudes e nas diferenças entre os dois conceitos podem ser constatadas em diversas fontes bibliográficas detetando-se razoável sobreposição e falta de consenso em torno do que os distingue e aproxima (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Nas secções seguintes apresentam-se algumas definições de ambos os constructos que ajudam à compreensão do que é verdadeiramente a cultura e o clima organizacional em geral e sua importância na gestão de recursos humanos.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Os estudos pioneiros no âmbito da cultura organizacional remontam aos anos 30 do século XX, mas apenas nos anos 80 emergiram como tema fundamental para a gestão de organizações (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

O autor que mais claramente conceituou a cultura organizacional foi Edgar Schein, em 1985. Num artigo sugestivamente subintitulado “A variável esquecida nos estudos organizacionais”, Schein define este conceito “como o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes” (Schein, 1996, p. 236). De acordo com esse autor, a cultura organizacional envolve pressupostos, adaptações, percepções e aprendizagem (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006) caracterizando-se por cinco propriedades formais: compartilhar suposições entre o grupo, compartilhar invenções e descobertas construídas pelo grupo, aprender a resolver problemas de adaptação interna e externa, trabalhar bem e ter resultados e ensinar aos novos membros do grupo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas (Schein, 2004).

Neste contexto, a cultura organizacional era constituída pelo menos por duas camadas: a camada exterior visível manifestada por comportamentos

observáveis, uniformes, rotinas de reuniões, relatórios e rituais; e a camada interna constituída pelos valores, percepções, crenças e pressupostos subjacentes que fornecem referências para os membros da organização para interpretar o comportamento dos outros e para orientar a sua própria conduta (Schein, 1990; Helmreich & Merritt, 1998).

Desde então, e um pouco por todo o mundo, este conceito tem-se expandido e muitos autores (incluindo Schein) apresentaram propostas para definição da cultura organizacional (Saraiva, 2015), listando-se na tabela 1 alguns exemplos que surgiram ao longo dos tempos.

Pelo exposto, constata-se falta de consenso no que refere às múltiplas definições, cujas ideias-chave são listadas por Neves (2011):

- > A cultura organizacional envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo essencial à organização;
- > A cultura da organização constitui uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas da organização;
- > É socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;
- > Fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa;
- > Contribui para a definição da identidade organizacional e possui características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas manifestações mais observáveis, como artefactos e padrões de comportamento organizacional;
- > Constitui um produto da história da organização, podendo ser alterável, embora não de modo fácil;
- > Possui influência direta e indireta no desempenho organizacional, podendo ser avaliável, através de metodologias qualitativas e quantitativas.



**TABELA 1 | Definições de cultura organizacional**

Autores	Definições de cultura organizacional
Louis (1985)	Conjunto de entendimentos ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, implícito entre os seus membros, que são claramente relevantes e diferenciados para o grupo em particular, e retransmitidos aos novos membros.
Cooke & Rousseau (1988)	Conjunto da crenças e valores partilhados orientadores do pensamento e estilos de comportamento dos membros.
Quinn (1988)	Conjunto de valores e pressupostos que fundamentam a afirmação: "Esta é a forma como fazemos as coisas por aqui".
Gordon (1991)	Sistema organizacional específico, de pressupostos amplamente compartilhados e valores que dão origem a padrões comportamentais.
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.
Schein (1992)	Padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros da organização como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Trice & Beyer (1993)	Conjuntos compartilhados, coerentemente interligados e emocionalmente carregados de crenças, valores e normas que ligam algumas pessoas e as ajuda a perceber o sentido dos seus mundos no seio da organização.
Chambel & Currell (1995)	Conjunto de manifestações que facilitam ou prejudicam a concretização dos objetivos organizacionais e que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia da empresa ou do grupo, atitudes, modelos mentais e significados partilhados.
Denison (1996)	Estrutura mais profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições mantidas pelos membros da organização. O significado é estabelecido através da socialização por uma variedade de grupos de identidade que convergem no local de trabalho.
Reason (1997)	Valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem numa organização. Conjunto de estruturas e sistemas de controlo para produzir normas de comportamento (a forma como fazemos as coisas por aqui).
Schumacher (1997)	Conhecimento que é partilhado por qualquer subconjunto de membros.
Cooper (2000)	Valores corporativos compartilhados que afetam e influenciam as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização.
Guldenmund (2000)	Construção holística, estável, multidimensional, compartilhada por grupos da organização (cultura nacional, cultura corporativa, cultura organizacional, cultura departamental, cultura de grupo e clima psicológico), que fornece um quadro de referência e que dá sentido e/ou normalmente é revelado em certas práticas (normas e valores, rituais, heróis e símbolos).
Santos (2000)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.
Lacombe e Heilbom (2003)	Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração".
Chiavenato (2004)	Complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que representam a maneira como se trabalha, refletindo a forma como a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente; um sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.
Reiman & Oedewald (2004)	Valores, normas e pressupostos subjacentes formados ao longo do tempo durante a história da empresa e que afetam todas as atividades da empresa e são, por sua vez, afetados por elas.
Teixeira (2005)	Conjunto de valores assumidos pela organização, perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam.
Cameron e Quinn (2006)	A cultura organizacional reflete-se pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos vivenciados na organização.
Macêdo e Pires (2006)	Formada por valores e crenças que são passados para os empregados, sendo explicitados por meio de mitos, símbolos, rituais, histórias e determinados tipos de linguagem, que guiam os empregados a agirem e solucionarem problemas dentro da organização, diminuindo consideravelmente os riscos de conflitos dentro da empresa.
Morgan (2007)	Processo de criação, recriação e estruturação de significados e de interpretações pelo qual é estabelecida a própria estrutura organizacional. Os processos sociais, as imagens, os símbolos e rituais criam e desenvolvem, na organização, um ethos próprio consagrado através da sua estrutura formal
Pina e Cunha et al. (2007)	Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.

Fonte: Adaptado de Choudhry, Fang e Mohamed (2007), Silva (2008) e complementado com fontes próprias.

Atualmente, a cultura organizacional pode ser entendida como “o conjunto de pressupostos básicos que os grupos geram, descobrem ou desenvolvem, a partir da experiência, para enfrentar os seus problemas” (Fernandes, 2012, p. 275). Quando pensamos numa organização,

percebe-se que a cultura compreenda os valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e clima dessa mesma organização (Fernandes, 2012), comportando também os elementos da cultura da sociedade em que está inserida (Pina e Cunha *et*

*al.* 2007; Lobo, 2008). É transferida para os novos membros da organização pelo processo de socialização, contribui para a identidade organizacional, compromisso coletivo, estabilidade do sistema e funciona como dispositivo consensual (Kinicki & Kreitner, 2006).

De um modo geral, a cultura constitui a personalidade da organização tornando-a numa instituição singular. Compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho e constitui uma das forças importantes que influenciam o comportamento. Integra, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Quando se pretende obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas os pressupostos psicossociais e as restrições organizacionais que operam sobre elas.

A cultura representa, assim, a forma específica como funciona cada organização, uma vez que dá sentido de identidade e fornece uma ligação vital entre os membros da organização e a sua missão, sendo considerada o principal determinante do sucesso ou fracasso da mesma (Vargas & Recio, 2008). Influencia e molda os processos individuais, coletivos e organizacionais (Gibson *et al.*, 2006), assim como, a forma como as pessoas se comportam na organização a que pertencem (Frankel, Gandhi & Bates, 2003; Pronovost *et al.*, 2009), determinando o tipo de gestão que se pratica na organização (embora existam perspectivas distintas).

Com efeito, para Schein (1996), é a cultura organizacional que determina o tipo de práticas de gestão. Segundo esta perspectiva, as práticas de gestão, em geral, e as de recursos humanos (recrutamento e seleção, formação, avaliação, remuneração, entre outras), em particular, são consideradas expressão da cultura da organização. Desta forma, para terem impacto real e serem eficazes, as práticas de gestão devem ser desenvolvidas na dependência e em conformidade com as exigências da cultura e das características da organização (Fontes, 2010).

Em conformidade, Robbins (2007) refere que a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa e que dá forma às atitudes e comportamentos dos seus membros.

**FIGURA 1 |** Relação entre clima, atitudes e resultados



Atualmente, a cultura organizacional pode ser entendida como “o conjunto de pressupostos básicos que os grupos geram, descobrem ou desenvolvem, a partir da experiência, para enfrentar os seus problemas”

Também Melo *et al.* (2015) defende que a cultura organizacional contribuiu para a decisão sobre recompensas e punições, qual o ambiente ideal para a realização dos serviços prestados e os tipos de comportamentos que devem ser estimulados ou evitados pelos membros da organização.

Esta perspectiva tem ganho uma importância cada vez maior no ambiente de trabalho, pois considera-se que a cultura organizacional exerce diversas

funções na organização: define fronteiras que distinguem uma organização de outra; constitui o senso de identidade que é transmitido aos membros da organização; promove a estabilidade do sistema social e estabelece o comprometimento acima dos interesses individuais.

Em contrapartida, existem autores que assumem uma posição oposta à anterior, afirmando que são as práticas de gestão de recursos humanos que determinam a cultura e outros, ainda, que aceitam existir uma influência recíproca entre os dois conceitos. A cultura desempenha um papel crucial na manutenção de cumplicidade na estrutura orgânica, pois é, em parte, através da cultura que a gestão assegura que todos os valores sejam consistentes com aqueles que são exteriores à organização (Fontes, 2010). A gestão de recursos humanos exerce a sua influência através das suas funções estratégicas, que promovem a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança cultural.

De qualquer modo, após ter emergido como moda e panaceia nos anos 1980, a gestão da cultura é hoje entendida como condição necessária para eficácia organizacional (Pina e Cunha *et al.*, 2007), podendo atuar como um instrumento poderoso e subtil para a gestão e controlo dos comportamentos no local de trabalho.



**TABELA 2 | Definições de clima organizacional**

Autores	Definições de clima organizacional
Litwin & Stringer (1968)	Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas, direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que se assume que influenciem a sua motivação e comportamento.
Hellriegel & Slocum (1974)	Conjunto de atributos que podem ser percebidos sobre uma organização particular e/ou seus subsistemas, e que pode ser induzido a partir do modo como a organização e/ou subsistemas lidam com os seus membros e ambiente.
Joyce & Slocum (1982)	O clima psicológico ou organizacional refere-se às descrições individuais de práticas e procedimentos organizacionais, na maioria das vezes avaliado através da percepção média dos membros da organização.
Reichers & Scheneider (1990)	Percepções das políticas organizacionais, práticas e procedimentos que são compartilhados pelos indivíduos dentro das organizações.
Koys & DeCotiis (1991)	Experiência multidimensional e fenómeno perceptivo duradouro que é amplamente compartilhado pelos membros de uma determinada unidade organizacional.
Chiavenato (1992)	O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização
Deninson (1996)	O clima organizacional é muitas vezes considerado como relativamente temporário, sujeito a controlo direto e em grande parte limitado aos aspetos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização.
West et al. (1998)	Percepções dos membros de uma organização sobre os elementos fundamentais da mesma, e que influencia e é influenciado pelo estado motivacional das pessoas, representando a qualidade ou propriedade do ambiente da organização.
Chiavenato (2000)	O clima da organização demonstra a atmosfera psicológica de cada instituição e a satisfação das necessidades dos participantes, que pode demonstrar ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização
Schneider, Salvaggio & Subirats (2002)	Percepções partilhadas pelos empregados sobre políticas, práticas e procedimentos que são recompensados, apoiados e esperados, relativamente ao serviço ao cliente.
Pina e Cunha et al. (2007)	Criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização.
Chambel & Curral (2008)	Conjunto de percepções partilhadas pelos colaboradores em relação às práticas e políticas organizacionais, sendo uma representação momentânea da cultura organizacional. Este conjunto de percepções ajuda os colaboradores a encontrar um sentido homeostático no seu dia a dia organizacional, possibilitando a criação de um significado em relação ao que percebem no seu meio organizacional, práticas, políticas, rituais, comportamentos e normas.

Fonte: Adaptado de Silva (2008) e complementado com fontes próprias.

Com efeito, as consequências e implicações da cultura organizacional dependem da sua força e podem causar impacto profundo nos resultados que se pretendem alcançar. Para Dubrim (2003) as principais consequências e implicações são:

- > Vantagens competitivas e sucesso financeiro: a cultura organizacional contribui para lograr vantagens competitivas e alcançar o sucesso;
- > Produtividade, qualidade moral: enfatiza a produtividade, a qualidade, estimulando os colaboradores a serem produtivos;
- > Inovação: estimula o comportamento criativo e o processo de tomada de decisão;
- > Compatibilidade de fusões e aquisições: indicador confiável da aliança de duas ou mais organizações (compatibilidade e sinergia entre elas);
- > Ajuste pessoa/organização: ocorre quando um colaborador encontra uma organização compatível com a sua personalidade. Uma organização é bem-sucedida quando existe ajuste da maioria da personalidade dos seus membros à cultura;
- > Direção da atividade de liderança: na gestão de recursos humanos grande parte do tempo é despendido com as forças que moldam as atitudes e valores dos colaboradores em todos os níveis.

Para terminar, salienta-se que, este constructo é de natureza multidimensional e pode ser analisado a vários níveis que se interpenetram: individual (os indivíduos perfilham valores, premissas e crenças que não coincidem necessariamente com os de outros membros da mesma organização), grupal (os grupos têm as suas próprias culturas), organizacional (cada organização tem uma cultura peculiar, não necessariamente igual à cultura de outras organizações do mesmo contexto nacional/cultural) e até nacional (diferentes países também se distinguem pela especificidade das suas culturas) (Pina e Cunha *et al.*, 2007; Saraiva, 2015).



O clima organizacional tem propriedades concetuais distintas que podem ser identificadas num constructo mais restrito de cultura organizacional, o qual existe na interface entre as contingências situacionais e os membros da organização em interação

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

A primeira referência explícita ao clima organizacional surgiu 40 anos antes do conceito de cultura organizacional. Num estudo sobre o efeito da liderança no “clima social” em crianças, levado a cabo por Lewin, Lippitt e White em 1939 é feita a abordagem ao tema apesar de não ter sido definido o conceito (Yule, 2003). Este foi introduzido na literatura uns anos mais tarde, em 1968, por Litwin e Stringer. Segundo estes autores, o clima é definido pelos efeitos percebidos subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização (Litwin & Stringer, 1968, p. 5 citado por Pina e Cunha *et al.*, 2007).

À semelhança do que se verifica para a cultura organizacional, na revisão da literatura encontram-se muitas outras definições de clima organizacional (Saraiva, 2015). Na tabela 2 apresentam-se alguns exemplos que refletem a

ausência de consenso decorrentes duma dinâmica organizacional num mundo em contínua mudança.

Por conseguinte, conclui-se que o clima organizacional tem propriedades concetuais distintas que podem ser identificadas num constructo mais restrito de cultura organizacional, o qual existe na interface entre as contingências situacionais e os membros da organização em interação (Silva, 2008).

Entre a multiplicidade de investigações que se têm debruçado sobre o clima organizacional destacamos as principais características:

- > O clima organizacional decorre naturalmente da cultura, sendo a sua manifestação mais evidente dentro de uma organização, o que equivale a dizer que a cultura organizacional se expressa através do clima organizacional;
- > Caracteriza a atmosfera psicológica da instituição e, desta forma, pode ser considerado como resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização;
- > Forma-se em virtude dos indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais resultando, por isso, em perceções semelhantes;
- > Pode ser avaliado através da perceção ou medidas objetivas, distingue-se entre e interorganizações e é relativamente estável no tempo;
- > Influencia, direta e indiretamente, os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos profissionais na organização;
- > Reflete a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam para os resultados desejados;
- > Permite retratar aspetos críticos que configuram a motivação dos funcionários: pontos fortes, necessidades, deficiências, expectativas e aspirações;
- > Serve de indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspetos da cultura, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de

## QUADRO 1 | Tipos de clima organizacional

Clima organizacional		
Desfavorável	Intermédio	Favorável
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração na organização	Baixa integração na organização	Alta integração na organização
Falta de credibilidade mútua organização/funcionários	Baixa credibilidade mútua organização/funcionários	Alta credibilidade mútua organização/funcionários
Falta de retenção de profissionais competentes	Baixa retenção de profissionais competentes	Alta retenção de profissionais competentes
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Frequentes doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos resultados	Estagnação dos resultados	Sucesso nos resultados

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa;

- > Pode indicar a origem de problemas, permitindo, dessa forma, uma intervenção corretiva e uma ação proativa evitando, assim, a ocorrência dos mesmos (Verbeke, Volgering & Hessels 1998; Guldenmund, 2000; Chambel e Curral, 2008; Carvalho, 2011; Neves, 2011; Saraiva, 2015).

Um dos interesses mais relevantes nos estudos sobre o clima organizacional, consiste precisamente na relação que este tem com diferentes atitudes e comportamentos dos indivíduos numa organização. Chambel e Curral (2008) verificaram o impacto do clima no estado afetivo e cognitivo do indivíduo, os quais por sua vez influenciam os seus comportamentos (figura 1).

Estes autores consideram que o clima tem um papel intermediário entre as características da organização e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Na generalidade, “a perceção do contexto de trabalho, relacionada com o clima, evoca expectativas e valências, que têm uma influência direta na motivação, e desencadeia também sentimentos de satisfação e de identificação

com o próprio trabalho e com a organização” (Chambel e Curral, 2008, p. 195).

Por sua vez, as atitudes e a motivação estão relacionados com os comportamentos dos membros da organização, ou seja, com o seu desempenho, absentismo e turnover, na medida em que, uma elevada ou uma baixa motivação, vai refletir-se num aumento ou numa diminuição destes fatores.

O clima organizacional pode ser positivo ou negativo, sadio ou doentio, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os profissionais o percebem. No entanto, todos, profissionais e organização, são beneficiados por um clima organizacional positivo (Guldenmund, 2000). Uma instituição com um clima organizacional positivo é garantia de que a satisfação e a segurança do cliente, interno e externo, são priorizadas nos serviços prestados. Para a instituição, possuir profissionais satisfeitos com o seu trabalho é garantia de menores taxas de acidentes, maior produção e melhores relações interpessoais, com todos os benefícios que daí advêm (Brand *et al.* 2010; Carvalho, 2011). Um clima organizacional satisfatório consegue gerar condições diferenciadas de inovação e integração para os seus colaboradores, criando agilidade

e rapidez de resposta num mundo em forte mutação.

Em contrapartida, um clima insatisfatório contribui para conflitos, alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e pouco comprometimento na execução dos objetivos. Caracteriza-se pela existência de estados de depressão, desinteresse, apatia e até mesmo por repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores.

O quadro 1 resume a caracterização dos diferentes tipos de climas organizacionais. Sistematizando, o clima funciona como a camada mais periférica da cultura, ou seja, traduz o que acontece em reações mais rápidas, no curto prazo e pouco profundas, sendo por essa razão mais vulnerável às flutuações das variáveis organizacionais. A cultura é mais profunda e explica o porquê dos acontecimentos, por isso, é mais resistente à mudança e com efeitos a longo prazo (Fontes, 2010). A cultura organizacional constitui o contexto que explica em parte por que razão as coisas acontecem na organização, sendo de natureza estável influenciada pela história e construída pelo coletivo. O clima aparece como um aspeto perceptível dessa cultura, assente nas políticas, práticas e procedimentos adotados pela organização (Fontes, 2010). Para terminar, importa referir que o

debate sobre o alinhamento dos conceitos cultura e clima organizacional está longe de ser pacífico e conclusivo, mas não se pode negar o fato da *performance* das organizações refletir, cada vez mais, as percepções e envolvimento dos seus colaboradores na construção da identidade de cada organização.

## CONCLUSÃO

A cultura organizacional e o clima organizacional são dois termos usados, muitas vezes, como sinónimos, porém pela revisão da literatura percebe-se que são conceitos complementares, mas independentes.

O clima organizacional pode ser considerado o reflexo da cultura da organização, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Desta forma, pode dizer-se que o clima e a cultura se assemelham a um “iceberg”, no



A cultura organizacional e o clima organizacional são dois termos usados, muitas vezes, como sinónimos, porém pela revisão da literatura percebe-se que são conceitos complementares, mas independentes

qual a parte mais visível é o clima.

A compreensão da relação entre a cultura organizacional (conceito mais amplo, de mais lenta transformação), e o clima organizacional (mais restrito, de fácil transformação) é essencial na gestão de recursos humanos.

O clima de uma organização retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho e influencia de modo profundo a motivação, a satisfação no trabalho e a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, os resultados alcançados.

Considera-se que a avaliação destes constructos tem constituído uma ferramenta prática na gestão dos recursos humanos que permite às organizações atuar proativamente, assim como, planejar a melhoria da qualidade interna, avaliar o impacto e a eficácia das medidas implementadas e efetuar *benchmarking* interno e externo.

## BIBLIOGRAFIA

- BISPO, C. (2006). Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Revista Produção* V. 16, n° 02, pp.258–273.
- BRAND, C.; CAMERON, P.; JOLLEY, D.; EVANS, S.; ANDRIANOPOULOS, N. & LOWTHIAN, J. (2010). *Advice of methodology for patient safety culture survey*. Centre of Research Excellence in Patient Safety for the Victorian Managed Insurance Authority and Victorian Quality Council. Austrália.
- CARVALHO, R. (2011). *Adaptação transcultural do Safety Attitudes Questionnaire para o Brasil questionário de atitudes de segurança*. Tese de Doutoramento em Ciências. Universidade de São Paulo. Brasil.
- CHAMBEL, M. & CURRAL, L. (2008). *Psicologia organizacional: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CHOUDHRY, R.; FANG, D. & MOHAMED, S. (2007). The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45, pp. 993-1012.
- DUBRIM, A. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 1ª edição. São Paulo: Thomson.
- FERNANDES, A. M. (2012). *Segurança do doente: velho designio, novos desafios. A mudança do paradigma cultural nas organizações de saúde*. Série Monográfica Educação e Investigação em Saúde. Unidade de Investigação em Ciências da Saúde. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Portugal.
- FONTES, R. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Sociologia das Organizações e do Trabalho.
- FRANKEL, A.; GANDHI, T. K. & BATES, D. W. (2003). Improving patient safety across a large integrated healthcare delivery system. *International Journal of Quality Healthcare*, 1, pp. 31-40.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. & KONOPASKE, R. (2006). *Organizações. Comportamento, estrutura e processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, Lda. Brasil.
- GULDENMUND, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34 (1), pp. 215-257.
- HELMREICH, R. L. & MERRITT, A. C. (1998). *Culture at work in aviation and medicine*. Burlington: Ashgate.
- KINICKI, A. & KERITNER, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). Brasil: McGrawHill Interamericana do Brasil.
- LOBO, A. C. (2008). *O erro na administração da medicação - causas e fatores contributivos e atitudes dos enfermeiros*. Dissertação de Mestrado em Comunicação em Saúde. Universidade Aberta, Lisboa. Portugal.
- MELO, C.; COSTA, P.; SANTAELLA, L. & RODRIGUES, J. (2015). *A gestão de recursos humanos e a cultura organizacional*. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão 13 e 14 de agosto de 2015.
- NEVES (2011). Clima e Cultura Organizacional In: Ferreira, J.M.; Neves, J. & Caetano, A., *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- PRONOVOST, P. J.; GOESCHEL, C. A.; MARSTELLER, J. A.; SEXTON, J. B.; PHAM, J. C. & BERENHOLTZ, S. M. (2009). Framework for Patient Safety Research and Improvement. *Circulation*, 119, pp. 330-337.
- ROBBINS, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- SARAIVA, D. (2015). Tradução, adaptação cultural e validação do Safety Attitudes Questionnaire – Short Form 2006 para Portugal. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Unidades de Saúde. Universidade da Beira Interior.
- SCHEIN, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), pp. 109-119.
- SCHEIN, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41 (2), pp. 229-240.
- SCHEIN, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SILVA, S. (2008). *Culturas de segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: valores organizacionais declarados e em uso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Portugal.
- SPEROFF, T.; NWOSU, S.; GREVVY, R.; WEINGER, M. B.; TALBOT, T. R.; WALL, R. J. *et al.* (2010). Organisational culture: variation across hospitals and connection to patient safety climate. *Quality & Safety Health Care*, 19 (6), pp. 592–596.
- VARGAS, M. & RECIO, M. (2008). *Mejorando la seguridad del paciente en los hospitales: de la ideas a la acción*. Plan de calidad para el Sistema Nacional de Salud. Versão espanhola da Universidade de Michigan: “Patient Safety Toolkit”. Agencia de Calidad del Sistema Nacional de Salud. Espanha.
- VERBEKE, W.; VOLGERING, M. & HESSELS, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and a organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, pp. 303-329.
- YULE, S. (2003). *Safety culture and safety climate: A review of the literature*. Industrial Psychology Research Centre. University of Aberdeen. Reino Unido.