

A CULTURA ORGANIZACIONAL: como uma entidade gerencia a cultura organizacional e mantém seus colaboradores motivados.

Graziele Santicioli¹; Osvaldo Paes Brito²

RESUMO

Diante da atual estrutura das empresas e da acirrada competitividade a cultura organizacional ocupa um papel importante dentro das organizações. Neste estudo será de extrema importância o conceito bem como a compreensão do ambiente empresarial no qual estão inseridos. Focando na gestão estratégica dos processos chamando a atenção para as possibilidades de choques e resistências à mudanças provocados por sub-culturas de velocidades diferentes e contra-culturas as quais, se não forem devidamente consideradas, poderão prejudicar a velocidade de transformação das organizações que queiram competir pelo futuro. Sendo formada por valores éticos e morais, a cultura organizacional possui padrões de comportamentos além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional sendo seguidas por todos os membros da organização, adotam como diretrizes e premissas. A cultura organizacional é um tema que começou a ser pesquisado na década de 50, mais passou a ser mais aprofundado a partir da década de 80. Através de contatos com as empresas japonesas como a Sony e Toyota e outras, algumas palavras foram inseridas no dia-a-dia dessa cultura como Kamban, 5S e estilo de gerenciar, ocasionando grandes discussões. Essa ligação entre a cultura nacional e empresarial teve forte impacto e causou uma mudança no desempenho da cultura no comportamento humano. Está mesma cultura veio para entender o comportamento humano, e melhorar a capacidade de entendimento, de explicar e também prever o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura dentro da organização passa a delimitar limites, dando identidade aos funcionários, traz motivação e comprometimento com interesses coletivos, determinando como os trabalhos devem ser executados. A cultura sofre modificações através do ambiente externo e das mudanças que ocorrem na sociedade. Em alguns momentos a cultura da empresa também pode influenciar sobre a sociedade.

Palavras-Chaves: análise organizacional, comportamento humano, cultura e identidade, cultura organizacional, estrutura das empresas, ferramenta de gestão.

ABSTRACT

Given the current business structure and the fierce competitiveness organizational culture plays an important role within organizations. This study will be extremely important concept and an understanding of the business environment in which they live. Focusing on strategic management processes by drawing attention to the possibilities of resistance to shocks and changes caused by sub-cultures of different speeds and counter-cultures which, if not properly addressed, could hamper the speed of transformation of organizations that want to compete the future. Being formed by ethical and moral values, organizational culture has standards of behavior than of principles, beliefs, internal and external policies, systems, and organizational climate being followed by all members of the organization, adopt as guidelines and assumptions. Organisational culture is a theme that began to be researched in the 50s, more

1 Aluna-Graziele Santicioli de Lima-Curso de Pós Graduação em MBA de Gestão de Pessoas Faculdade Inesul

2 Orientador-Osvaldo Paes Brito-Mestrado em Administração de Empresas pela UDE Universidade de la Empresa

has to be further researched from the 80's. Through contacts with Japanese companies like Sony and Toyota and others, some words were inserted in the day-to-day of culture as *Kamban*, *5S* and style of managing, leading to great discussions. This link between national culture and business had a strong impact and caused a change in the performance of culture in human behavior. This same culture has come to understand human behavior, and improve the ability to understand, explain and also predict the behavior of people in the workplace. Culture within the organization begins to define boundaries, giving identity to employees, brings motivation and commitment to collective interests, determining how the work should be performed. The culture is modified by the external environment and changes that occur in society. At some moments the company's culture can also influence on society.

Key-words: organizational analysis, human behavior, culture and identity, organizational culture, business structure, management tool.

1 INTRODUÇÃO

Conforme (JOHANN, 2005, p.09) a cultura em uma sociedade é definida por vários fatores, em especial a ordem econômica. Alguns pontos fortes da cultura organizacional: conjunto de pressupostos básicos, modo de percepção da realidade, modo de fazer, espírito de organização, modelos mentais e imaginários comum. Os elementos como: mito organizacional, self organizacional, símbolos da cultura corporativa, força motriz, contracultura organizacional, ritos de socialização. São pontos chaves em uma organização. Por outro lado aparece a contracultura organizacional, onde os grupos rejeitam a cultura dominante da organização, a oposição direta e indireta aos valores organizacionais, oposição aos intercâmbios da cultura dominante.

O clima organizacional resulta da interação dos elementos da cultura, percepção da atmosfera da empresa, indicador do nível de satisfação, impacto da contracultura no espírito da comunidade organizacional. Para analisar esses fatores dentro da empresa inicia-se uma pesquisa ação de clima onde se volta para: pesquisa de ação e solução de problema coletivo, coleta de dados não deve envolver apenas questionários, pessoas envolvidas no problema devem ter voz ativa, diagnóstico deve originar ações, as ações devem ser comunicadas a todos.

“a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua 'cultura', isto é, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização” (CHIAVENATO, 1987, p. 227).

Não obstante as outras definições apresentadas por JOHANN (2005) e FREITAS (1991) consideram-se a cultura como um complexo de idéias, crenças, crescimentos, regras e comportamentos característicos de um grupo de pessoas. Existem culturas de trabalho que caracterizam grandes grupos como nações, regiões e setores de atividades. Os estudos sobre

cultura são sempre relevantes porque as variáveis culturais guiam comportamentos. A cultura deve ser levada em consideração porque constitui restrição à ação gerencial, podendo ser manipulado ou alterado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Além de como os gestores influenciam dentro da organização, quais as habilidades que eles devem ter, a postura frente a questões culturais e ambientais. O feedback que deve ser passado aos colaboradores levando os pontos a serem alcançados e os que foram alcançados.

Dentro da cultura organizacional será abordado o planejamento estratégico e o que ele causa dentro da organização, como uma consultoria poderia abrir o leque de formulação de modelos de sistema de integração.

As vantagens da Cultura Organizacional dentro da organização são eminentes, a integração entre colaboradores e supervisores se torna mais intensa, a mudança do gestor é essencial para qualquer organização ele precisa estar aberto a receber novos métodos que sejam colocados através da pesquisa que será realizada na empresa.

Dentro da Cultura Organizacional o nível de maturidade do gestor implicará nas decisões por ele tomadas, um gestor que possui aptidões ou traços de personalidades, valores e estilo de decisões, nível de maturidade, competências, habilidades, experiencia, iniciativa entre outros acaba exaltando os pontos fortes da organização.

Conforme (ETTINGER, 1972, p.38) através da Cultura Organizacional espera-se modificações dentro da organização, para que elas aconteçam o líder tem que se adequar as mudanças mais amplas chamadas de deveres são elas, do papel de estrategista para o de visionário, do papel de comandante para o de contador de histórias e do papel de arquiteto de sistemas para o de agente da mudança. As pessoas não se comprometem com as estratégias simplesmente porque não estabelecem nenhum vínculo emocional com elas, desta forma a competência essencial do gestor da mudança é criar significados que transformem todos aqueles números, na qual todos se orgulhem de participar, de contribuir com o melhor de si próprios e de vibrar com as vitórias. Se não houver a mudança a partir do líder os colaboradores não mudaram também, e a cultura organizacional continuará a mesma, com os mesmo problemas.

2.1 REMUNERAÇÃO

Conforme (FLANNERY,2009 ,p. 24) a remuneração na Cultura Organizacional ocupa um espaço importante, determinante para algumas decisões a organização começa a repensar suas estratégias, adotando abordagem reacionária, omitindo a relação entre remuneração, estrutura organizacional e estratégia de negócios. Como muitos outros processos de recursos humanos, independente de outras estratégias organizacionais. A maioria das empresas emprega uma remuneração padronizada, o método compara o valor dos cargos baseado na solução de problemas e responsabilidade por resultados *know-how*, vêm sendo usado desde início dos anos 50 por milhares de organizações numa ampla variedade de industrias ao redor do mundo. O modelo tradicional onde uma única forma de organização com uma estratégia de remuneração, é coisa do passado. Hoje as empresas cada vez mais utilizam a remuneração como uma parte estratégica.

2.2 BENEFÍCIOS AOS FUNCIONÁRIOS

O balanço social contempla o registro de todo o dispêndio da empresa com

benefícios aos seus funcionários, como plano de saúde, assistência médica, atividades recreativas, assistência social, alimentação, complementação de aposentadoria, planos de pensão, creches, investimentos em educação e treinamento.(JOHANN, 2005, p.113)

Além desses indicadores, as empresas registram no balanço social:

- média de horas de treinamento ofertado a cada funcionário;
- percentual de colaboradores do sexo feminino;
- percentual de colaboradores do sexo masculino;
- média de horas remuneradas pela empresa, em serviços prestados a instituições sociais;
- média de alfabetização do quadro de colaboradores;
- investimentos na comunidade;
- investimentos no meio ambiente.

2.3 GESTÃO DE TALENTOS

O estabelecimento da cultura corporativa de alto desempenho requer um elevado nível de competência das pessoas que atuam nas organizações, e é necessário que os subsistemas de recursos humanos, admissão, integração, treinamento, administração da remuneração e outros, sejam colocados a serviço da obtenção continuada desse elevado nível de competência.

A gestão de talentos busca dotar a empresa de uma verdadeira equipe de campeões, capazes de simultaneamente, alcançar resultados e praticar os valores da cultura corporativa. (JOHANN, 2005, p.139)

2.4 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

A literatura especializada mostra que nem sempre as atitudes tem uma implicação direta na geração da manifestação comportamental correspondente. As atitudes são relacionadas entre a atitude comprometida e o comportamento comprometido podem existir outras variáveis mediando a relação, tanto no sentido de atenuar ou de incrementá-la. (ETTINGER, 1972, p.38)

2.5 MOTIVAÇÃO

Administradores vem tentando alcançar o sucesso através da motivação dos seus colaboradores, não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém, nessa empreitada mesmo que tenha praticamente conseguido, os conselhos continuam a brotar de todos os lados.

“Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há formulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si.” (BERGAMINI, 2002, p.63)

No período de tempos turbulentos empresarial, o grande desafio é conseguir dominar a mudança. Sendo considerada a dificuldade básica o fato de nem sempre os colaboradores agirem da mesma forma, no estudo da motivação humana pesquisas dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos, em última análise escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um.

“...ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo.”(BERGAMINI, 2002, p.64)

3 METODOLOGIA

O objetivo geral do artigo é analisar dentro do clima organizacional, o grau de motivação que existe na empresa, além de outros pontos como: remuneração, proatividade entre os departamentos, agilidade e o ritmo da organização, a autonomia e delegação de tarefas, o desempenho e reconhecimento com os colaboradores e a interação entre facilitadores e colaboradores.

Foi aplicada uma pesquisa para analisar os pontos fortes e fracos da organização dentro da cultura organizacional, o que pode ser mudado para que ela alcance seu patamar esperado. E se os líderes possuem flexibilidade nas tomadas de decisões.

De acordo com (JOHANN, 2005, p.50) a cultura organizacional pode ser modelado e gerenciado com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho da empresa. A personalidade da empresa é feita por seus funcionários se relacionam, fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões, criam critérios para a progressão de carreiras, mantêm tabus e preconceitos, usam determinado jargão ou linguagem, estabelecem regras no jogo. Desta forma os elementos comportamentais ajudam a materializar a cultura da empresa, cuja leitura também pode ser feita pela arquitetura do seu prédio, pela forma que os funcionários se vestem, pela tecnologia usada em seus processos, logomarca, produtos e serviços.

A influência dos gestores dentro da organização

Conforme (FREITAS, 1991, p. 78) postura de gestores frente às questões culturais, como moldar uma cultura organizacional. Os gestores devem saber como estão moldados os aspectos da gestão, como a troca de informações, a comunicação, a tomada de decisão e as relações interpessoais. Os traços culturais afetam a gestão e os resultados, os feedback são necessários nas organizações fornecer e receber informações são de extrema importância. Receber informações sobre as condições de trabalho e a expectativa dos funcionários, funciona como uma forma de motivação. Buscando sempre neutralizar o que está dando de errado dentro da organização. A Revolução Comunista na Rússia e a Revolução de Atatuk no mundo Islâmico são tentativas claras de mudança de culturas. Essas mudanças aconteceram, porque os gestores mudaram seus conceitos. A cultura da empresa pode ser mudada se seus gestores mudarem a forma de gerenciar, não é possível mudar completamente a cultura da empresa e sim algumas questões organizacionais. Os elementos fundamentais para se conseguir mudanças são: em primeiro lugar o modelar comportamentos, o tipo de funcionário está em segundo e por último a tão falada remuneração, que é colocada por muitos funcionários como primordial, por isso tem forte impacto sobre a cultura organizacional.

“A vida organizacional parece estar cada vez mais se caracterizando pela distância entre o que os gestores dizem e o que de fato fazem.

Essa condição pode gerar efeitos negativos e patologias nas organizações”? (FREITAS, 1991, p.79)

Na organização sempre há uma tensão entre aspirações e a realidade, porém ela não pode deixar de ser saudável. Os gestores devem estar sempre atentos ao que eles acreditam estar acontecendo, o que funcionários esperam e o que realmente acontece.

Cultura e planejamento estratégico e qual o impacto que ela causa na organização

De acordo com (FREITAS, 1991, p. 80) o reconhecimento de culturas organizacionais principalmente na perspectiva funcionalista, é considerada não somente como categoria de análise organizacional, mas sim um instrumento a ser aproveitado nos negócios. A área de consultoria formula modelos de integração de sistemas organizacionais a fim de viabilizar alternativas de sucessos. Em determinado momento a cultura aparece como mais um subsistema que se liga à estrutura, estratégia, sistemas políticos e técnicos ou como uma superestrutura que determina todos os demais componentes fazendo o trabalho de síntese. Mesmo com uma superestrutura a cultura não é de fácil manipulação, embora possam ocorrer mudanças em longo prazo.

A partir do momento que os administradores reconhecem que a organização é mutável se defronta com algo que lhes foge ao controle. E admitir que o sucesso ou fracasso de uma organização pode estar na dependência de um fator imprevisível. Sendo que a função do administrador é aumentar a previsibilidade do sistema que comandam.

Conforme (FREITAS, 1991, p. 81) através da Teoria da Organização e da Administração a ideologia produtivista e constroem modelos teóricos-práticos que neutralizam valores, interesse e lógica. Com base nesses pressupostos entendemos o debate dos pesquisadores em relação a cultura e performance, sabendo que grande parte da pesquisa foi motivada pela crença em que grau a cultura cria impactos positivos na parte gerencial dentro da organização, para otimizar os resultados basta produzir uma cultura manejável. As evidências dessa crença, se identifica pela quantidade de best-sellers e a proliferação de empresas e pacotes de consultorias especializadas no assunto. Em termos de expressão quantitativa é maior a porção que defendem a posição contrária, incluindo os autores best-sellers. Através de pesquisas concluiu-se que as culturas definidas pelos administradores, a partir de uma visão estratégica em consonância com o seu meio ambiente, sem dúvida gera forte impacto no desempenho organizacional.

4 RESULTADOS

Para obtenção dos dados foi feita uma pesquisa de avaliação com 05 pessoas Associação Comercial e Industrial de Londrina ACIL, no setor SCPC, entre os dias 08 e 10 do mês de julho de 2010, constando uma amostragem probabilística e por conveniência, cujo conteúdo nos forneceu as seguintes informações abaixo descritas:

- a) Quanto ao sexo pode-se afirmar que a amostra é predominantemente feminina.
- b) Quanto a faixa etária, pode ser considerada bem heterogênea, ou seja, foi possível colher informações de pessoas com idades variadas. Essa distribuição ocorreu da seguinte forma: até os 20 anos foram entrevistados 15%; dos 21 aos 30 anos 33,1%; dos 31 aos 40 anos, 23,4%; dos 41 aos 50, 19,4%; dos 51 aos 60, 9,1%.
- c) Quanto à escolaridade dos entrevistados, constatou-se que 60,6% possuem o ensino médio; 37,4% têm ensino superior e 2% possuem pós-graduação.
- d) Quanto a remuneração 70% dos colaboradores demonstrou total satisfação com

relação a remuneração, 30% se diz parcialmente satisfeito.

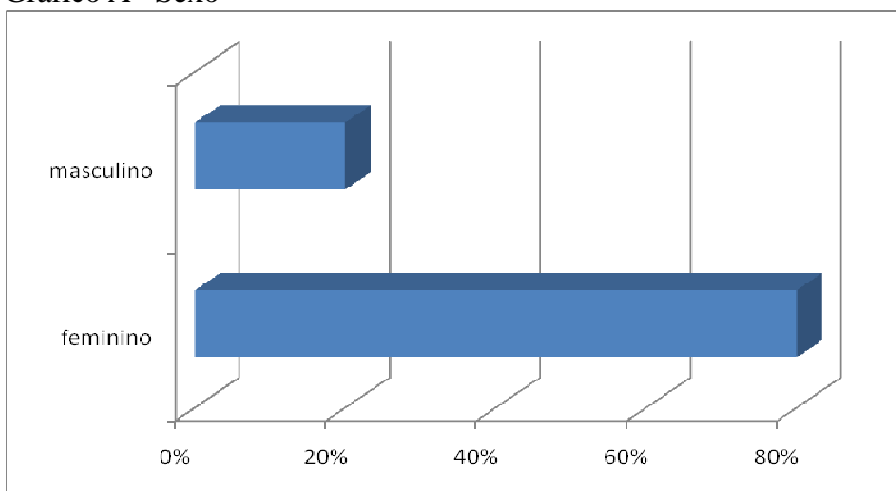
e) Quanto à benefícios aos funcionários, constatou-se que 90% estão satisfeitos e que 10% mostrou insatisfação .

f) Quanto a gestão de talentos os colaboradores se mostraram 85% satisfeitos com as oportunidades e 15% parcialmente satisfeitos.

g) Quanto ao comprometimento no trabalho 98% dos colaboradores se mostram satisfeitos e 2% parcialmente satisfeitos.

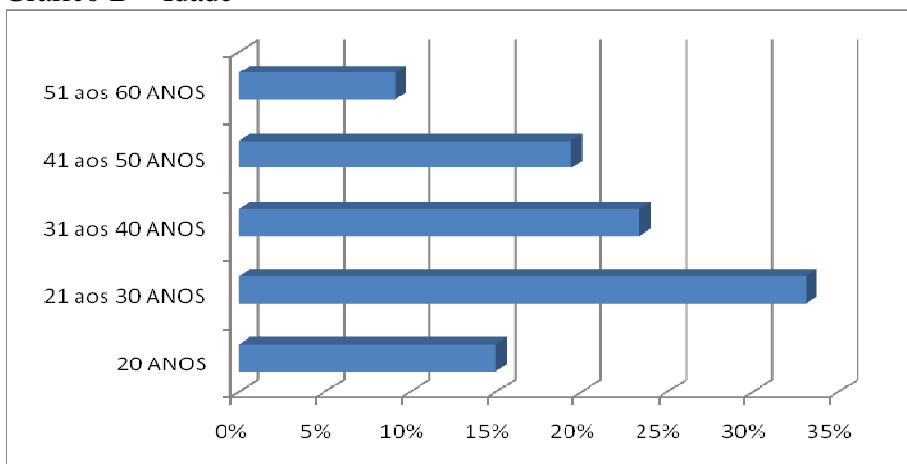
h) Quanto a motivação 90% dos colaboradores se mostra satisfatório com o clima motivacional dentro da organização, outro 10% está parcialmente satisfeito.

Gráfico A - Sexo



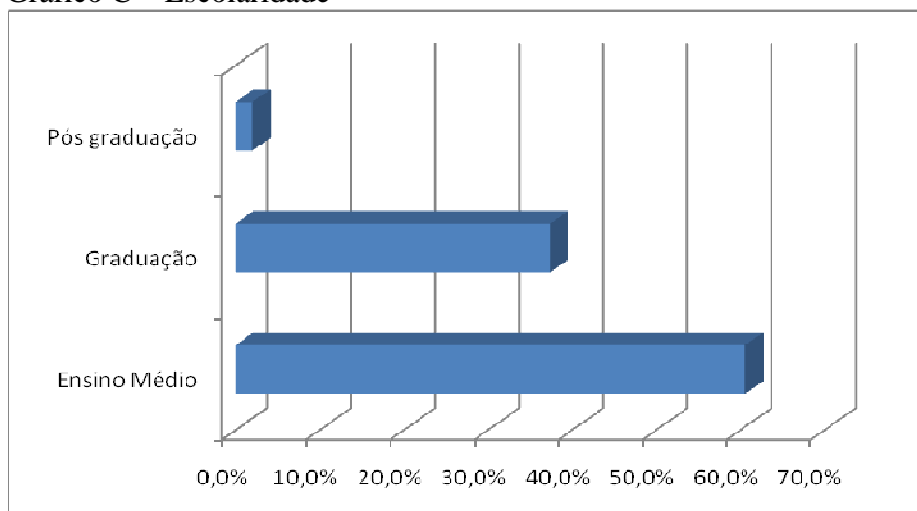
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico B – Idade



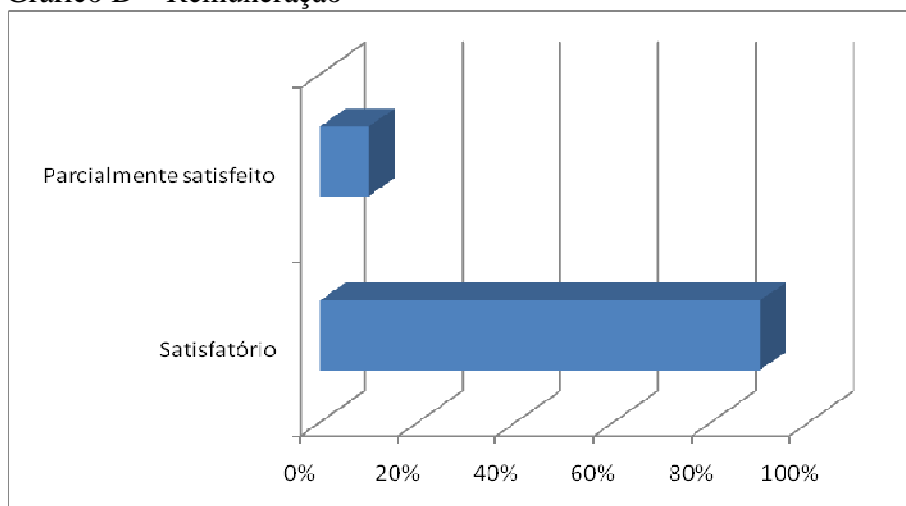
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico C – Escolaridade



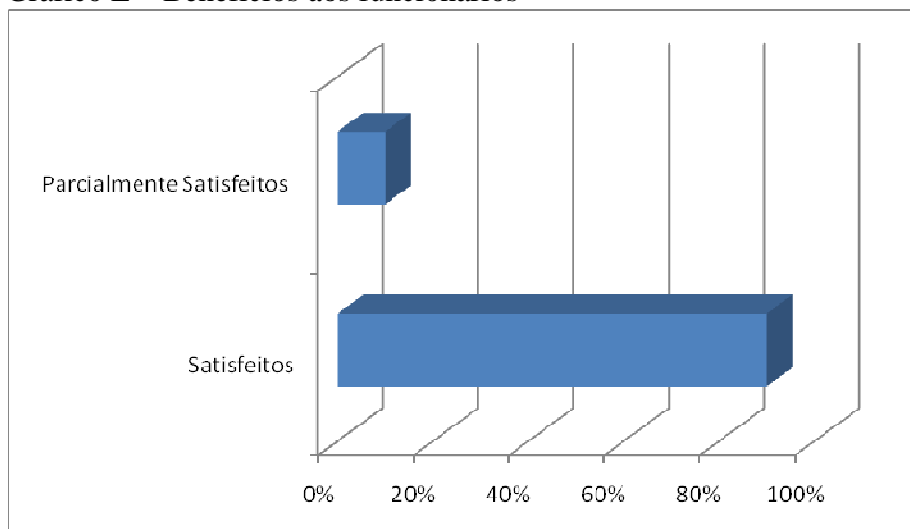
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico D – Remuneração



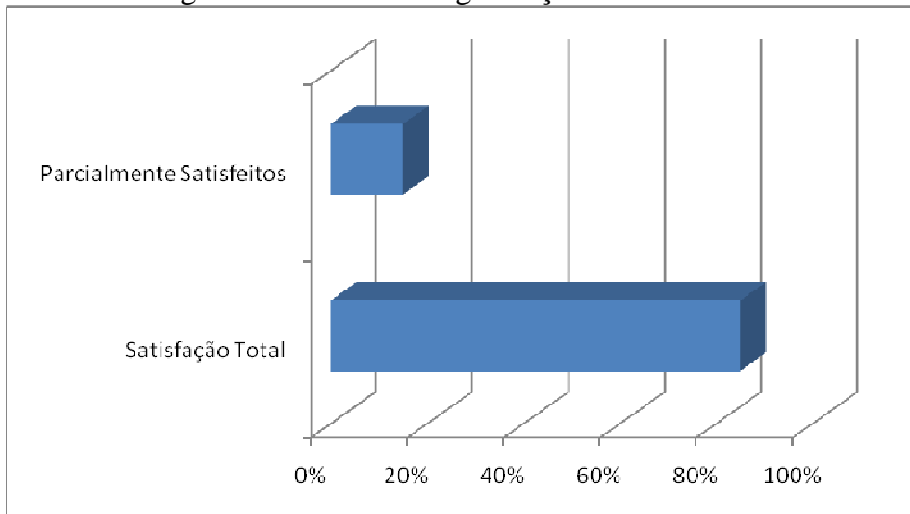
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico E – Benefícios aos funcionários



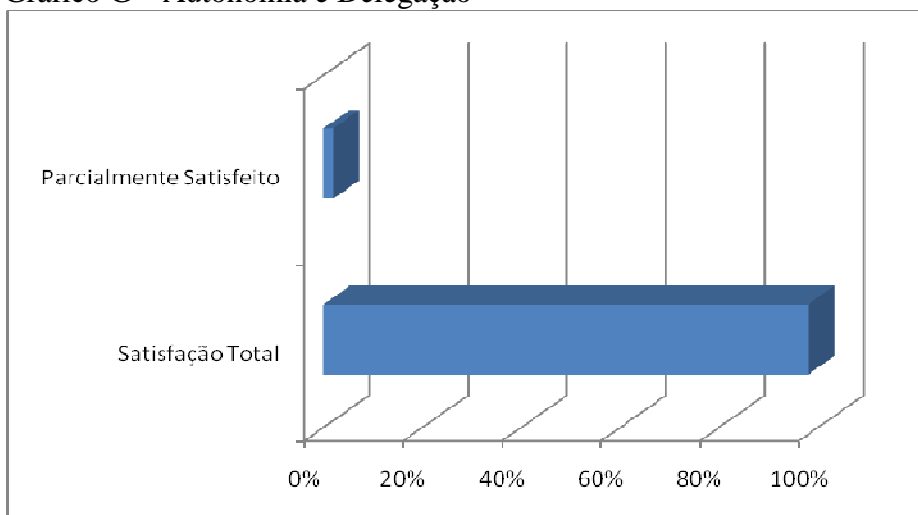
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico F – Agilidade e ritmo da organização



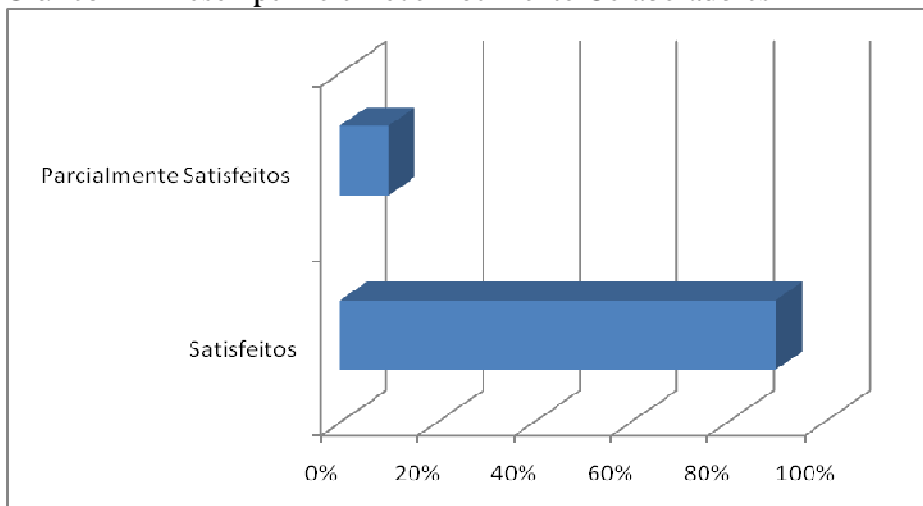
Fonte: Própria, 2010.

Gráfico G – Autonomia e Delegação



Fonte: Própria, 2010.

Gráfico H – Desempenho e Reconhecimento Colaboradores



Fonte: Própria, 2010.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Através da pesquisa aplicada na empresa podemos verificar que a amostra feminina é predominante, na organização.

A faixa etária é heterogênea. Em relação a escolaridade o maior porcentual é de pessoas do ensino médio.

A remuneração ocupa espaço importante nas decisões da organização e por esse motivo as estratégias começam a serem mudadas, o que fica claro no questionário acima respondido. Onde 70% dos colaboradores se mostraram satisfeitos com a remuneração e 30% parcialmente satisfeitos.

A empresa oferece a seus colaboradores plano médico, odontológico, funeral. Através da pesquisa verificou-se que 90% demonstra estar satisfeito com os benefícios e apenas 10% mostrou insatisfação.

Na gestão de talentos a organização eleva o nível de competência das pessoas, buscando criar campeões, capazes simultaneamente, alcançar resultados e praticar os valores da cultura corporativa, desta forma na pesquisa os colaboradores se mostraram 85% satisfeitos com as oportunidades e outros 15% parcialmente satisfeitos.

Em relação ao comprometimento no trabalho as atitudes relacionadas entre atitude comprometida e o comportamento se mostra atenuante em relação a pesquisa aplicada na empresa 98% dos colaboradores se mostram satisfeitos com o comprometimento de todos em suas tarefas, já 2% parcialmente satisfeito.

Verificou-se na pesquisa em relação ao quesito motivação que 90% dos colaboradores estão satisfeitos e 10% está parcialmente satisfeito. Alguns executivos acreditam que podem motivar seus colaboradores, mas a motivação tem que partir dos liderados, fatores internos e externos influenciam e isso depende da personalidade de cada um.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que através das questões acima respondidas que a ideologia central da organização é composta pelos valores culturais mais fortes, autênticos, nobres e duradouros por se tratar de uma entidade que foi fundada em 1937, seus valores surgidos dos sonhos de fundação e que foram colocados à prova nas adversidades que a entidade enfrentou ao longo do tempo. Estamos tratando de valores como ética e preocupação com a melhoria da sociedade e dos empresários que desta fazem parte desta.

A busca por um clima organizacional, passa pela capacidade de desenvolver competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado. A identidade de uma organização é definida a partir de representações construídas por seus diretores organizacionais. A identidade da organização se tem por meio de traços culturais, que são fornecidos pelos representantes delas.

O resultado das análises que se realizam neste artigo aponta à possibilidade de que os estudos culturais no âmbito da teoria organizacional sejam mais específicos, utilizados para análise dentro da organização. A cultura é um fator explicativo para as diferenças entre as organizações, e a idéia de mudança cultural planejada surgia como uma receita patamares superiores de desempenho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI , Cecilia W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** São Paulo, 2002, p. 63-67. Vol.1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, 1987, p. 227.
- ETTINGER, Karl E. **Organização de Empresas.** São Paulo, 1972, p. 38.
- FLANNERY, Thomas P. **Remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações.** EUA, 2009, p. 24-29.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron / McGraw -hill, 1991, p. 73 – 82.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa.** São Paulo:Saraiva, 2005, p. 25-139.
- PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **Dilemas da cultura Organizacional.** São Paulo, 2003, p. 78-82.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009, p. 203-215.