

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

PRISCILA DE ARAÚJO SANCHES

**A RELEVÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NO ÂMBITO CORPORATIVO
DE EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

PORTO ALEGRE

2016

Priscila de Araújo Sanches

A relevância da cultura organizacional
no âmbito corporativo de empresas de grande porte

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Comunicação
Organizacional, pelo Curso de MBA em
Gestão da Comunicação Organizacional
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
– UNISINOS

Orientador(a): Prof.^a. Dr.^a. Vera Lassance Moreira

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, por me oportunizar a realização deste curso de especialização.

A todos os colegas e professores de curso por conviverem comigo nessa caminhada.

Aos meus entrevistados, que se disponibilizaram a me ajudar e compartilhar suas percepções sobre o tema abordado.

E a todos que de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para meu crescimento pessoal, profissional e acadêmico.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo principal apresentar a relevância da cultura organizacional no âmbito corporativo. Este estudo serviu de base para compreender como as empresas trabalham sua cultura interna e perceber qual a perspectiva dos funcionários sobre a influência da mesma. Para tanto, toma-se como base teórica as abordagens sobre os temas de cultura e comportamento organizacional. Para a execução deste trabalho foi utilizado o método de estudo de caso, através de pesquisa qualitativa. Com base nos depoimentos obtidos na pesquisa realizada pode-se inferir que a presença da cultura organizacional é fator importante para as ações e práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Organização. Cultura interna. Empregados. Comportamento organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Definição do Tema	6
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificativa	8
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1 Formação da Cultura nas Organizações	10
2.2 Cultura	11
2.3 Alguns Conceitos de Cultura Organizacional	13
2.4 Elementos da Cultura Organizacional	14
2.4.1 Valores e Crenças.....	16
2.4.2 Cerimônias, Ritos e Rituais	20
2.4.3 Histórias e Mitos.....	22
2.4.4 Linguagem.....	26
2.4.5 A Relevância da Cultura Organizacional.....	28
3 Comportamento Organizacional	31
3.1 Fundamentos do Comportamento Organizacional	31
3.1.1 Clima Organizacional	34
3.1.2 Motivação	37
3.1.3 Aprendizagem	41
3.1.4 Liderança.....	43
3.1.5 Qualidade de Vida no Trabalho.....	45
3.1.6 Relação entre o elemento humano e a organização	46
METODOLOGIA	49
Delimitações da pesquisa	49
Definição da amostragem da pesquisa	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Contexto organizacional	52
4.2 Divisão da análise por blocos	52
4.2.1 Descrição dos cargos dos profissionais entrevistados	52
4.2.2 Análise da pesquisa	53

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	82

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa apresentada nesta monografia iniciou-se a partir de observações sobre empresas que se destacam no mercado por apresentarem um padrão de qualidade de serviço superior ao de outras. Empresas que oferecem mais que serviços e sim experiências aos seus consumidores, provocando a fidelização dos mesmos. Como as motivações são de ordem pessoal, a pesquisadora se permite apresentá-las em primeira pessoa.

Sempre me fascinei com a forma que a Disney envolve e cativa seus visitantes, pela forma que a Heineken conquista fãs ao invés de clientes, como o restaurante *Outback Steakhouse* encanta com seu atendimento, onde os atendentes se ajoelham para olhar de igual para igual aos clientes, e de como a *Zappos* conquista a lealdade espontânea dos seus clientes. Sendo assim, comecei a pesquisar mais a fundo essas empresas para descobrir o que as tornavam diferentes das demais, em seus respectivos mercados de atuação, e todas mencionavam como base de seu sucesso a força de sua cultura organizacional.

Desde então, venho estudando os elementos da cultura organizacional para melhor compreender o efeito que ela provoca dentro dos âmbitos corporativos. Muito se fala que o sucesso das organizações é devido a sua força interna. Autores como Collins e Porras nos trazem que a ideologia essencial de uma organização deve transmitir as suas verdades, os seus propósitos, seus valores o que irá criar a imagem da organização. (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Os líderes morrem, os produtos se tornam obsoletos, os mercados mudam, novas tecnologias surgem e os modismos da administração vão e vêm, mas a ideologia essencial em uma empresa excelente sobrevive como uma fonte de orientação e inspiração (COLLINS & PORRAS apud DISNEY INSTITUTE, 2011, p.45).

Por este motivo esta pesquisa teve como objetivo abordar o tema sobre cultura organizacional no âmbito corporativo.

1.1 Definição do Tema

Atualmente, o mundo corporativo está vivenciando um novo cenário, onde o centro da atenção está nas relações humanas. As pessoas antes vistas apenas como recursos estão agora atuando como parceiras das organizações. Elas

oferecem mais do que apenas trabalho operacional, são fornecedoras de habilidades, *know-how*, competências e inteligência que permitem a tomada de decisões que viabilizam o alcance dos objetivos estratégicos do negócio.

Nesse novo contexto as organizações perceberam a importância de resgatar sua essência, seus valores, dessa maneira a cultura organizacional ganhou importância e atenção dos empregadores. Cultura é “o conjunto de valores, crenças, conhecimento, moral, costumes e outros hábitos que definem uma sociedade.” (LARAIA, 2006), deste modo à cultura quando praticada dentro da esfera corporativa indicará a forma como a organização norteará os seus negócios e a maneira como os seus empregados irão se comportar.

Apesar de invisível, a cultura corporativa pode ser comparada a uma cebola – cheia de camadas. Pesquisadores da Universidade de York, do Canadá, consideram os artefatos das empresas (a mesa maior do chefe, os mármorem austeros nas paredes dos bancos) a primeira camada, a mais fina e superficial, mas que já revela traços importantes da cultura. Na segunda camada, chamada de intermediária, estão as normas e os valores (a concorrência estimulada entre as equipes). Na mais profunda, encontram-se os pressupostos básicos (o medo de perder o poder por compartilhar informação, por exemplo)... E os membros da comunidade apreendem a cultura tanto com treinamento quanto – e principalmente – pela observação. (SENDIN, 2015, p.27).

Podemos perceber que empresas que possuem uma cultura organizacional estabelecida, que norteiam seus funcionários através com seus valores, já perceberam que estes são seus ativos mais importantes. Empregados, bem treinados, motivados, rendem mais, e oferecem melhor qualidade aos seus atendimentos. E em muitas ocasiões são eles que estão na linha de frente, eles são o cartão de visitas da empresa e é através desse atendimento que preservam a imagem e a reputação da organização.

Sendo assim, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: Qual a importância da cultura organizacional em empresas de grande porte, e como ela é trabalhada dentro do ambiente corporativo a partir da percepção dos funcionários.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da cultura organizacional no âmbito corporativo e como ela é trabalhada no ambiente interno.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender a importância da cultura organizacional no campo corporativo de empresas de grande porte;
- b) Identificar as ações que contribuem para a concretização da cultura organizacional em empresas de grande porte, a partir da percepção de funcionários entrevistados.

1.4 Justificativa

O interesse pela temática deste estudo surgiu a partir da leitura de livros sobre empresas que prestavam um excelente atendimento aos seus clientes, ao procurar entender o que diferenciava essas empresas de outras, constatou-se que elas possuíam uma cultura organizacional densa, o que influenciava muito no comportamento de seus empregados.

O desenvolvimento e a consolidação da cultura corporativa de alto desempenho permitem que uma empresa alcance, ao longo do tempo, incomparável vantagem competitiva. A conquista dessa vantagem competitiva requer que a cultura de uma empresa se torne densa, com alto grau de valores compartilhados pelas pessoas, e, ao mesmo tempo flexível e capaz de internalizar continuamente valores que elevem a organização aos crescentes desafios que o ambiente externo lhe impõe. (JOHANN, 2004, p.55).

A partir de então, se iniciou o aprofundamento desta temática, ao perceber que muitas empresas estão adequando suas diretrizes e aplicando um olhar estratégico ao seu público interno, com isso, essas organizações preservam sua identidade e se mantêm atualizadas no cenário atual.

A cultura organizacional, quando alicerçada por seus valores, concede uma identidade aos empregados, que passam a comprometer-se com a organização, passando a perceber melhor o lugar que ocupam e o ambiente no qual estão inseridos. A cultura corporativa é composta pelos seus aspectos materiais e pelos intangíveis como valores e crenças, que agem de forma inconscientemente e são absorvidos sem questionamentos. (JOHANN, 2004).

Para a cultura corporativa se consolidar, é preciso que a gestão coloque em prática ações visando o compartilhamento dos elementos da cultura, assim ela será efetivada pela força do coletivo. Mas é preciso que as lideranças vivenciem essa cultura, pois as pessoas internalizam o que eles fazem e não o que falam. Desenvolver mudanças de comportamento vai além de apenas treinamentos técnicos, “alguns problemas comportamentais não são técnicos, são problemas adaptativos” (SENDIN, 2015, p. 28). É preciso que a liderança dê o exemplo, vivencie e compartilhe a mudança, para que ela se efetive. Os projetos mais bem-sucedidos de mudança são aqueles em que a liderança percebe que não só faz parte, mas é o próprio espelho da cultura. (JOHANN, 2004).

Esse tema servirá de base para compreender como as empresas trabalham sua cultura interna e perceber qual a perspectiva dos funcionários sobre a influência de comportamento. Esse trabalho busca apoiar-se nos estudos de cultura e comportamento organizacional com base em autores como Johann (2004), Schein (2009), Freitas (1991, 2012), entre outros.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo vamos abordar a cultura organizacional e os elementos que a estruturam. Mas, para compreendermos melhor o assunto, vamos primeiro explicar sobre o surgimento das organizações e como essa relação é tratada no âmbito organizacional. Para então depreendermos o conceito e os elementos da cultura, e assim compreender como ela se manifesta dentro das organizações.

Para a produção deste capítulo foi utilizada pesquisa bibliográfica, destacando-se os autores: Dias (2013), Freitas (1991, 2012), Johann (2004), Marchiori (2006), Maximiano (2015), Robbins (2009) e Schein (2009).

2.1 Formação da Cultura nas Organizações

Uma organização funciona através de regras pré-determinadas para que exista uma ordem no convívio coletivo. Assim nascem as organizações, cada qual com seu objetivo, oferecendo produtos ou serviços, e composta por pessoas. Sendo assim, essas organizações vivas apresentam certas características próprias e são denominadas pessoas jurídicas, com seus direitos e deveres, como qualquer cidadão (pessoa física) que viva em sociedade. (MAXIMIANO, 2015).

[...] as sociedades são formadas por organizações e indivíduos, no sentido de que ambos (organizações e indivíduos) apresentam características identitárias próprias. Esse fato tem reconhecimento legal, pois as organizações podem ser reconhecidas como pessoas jurídicas, capazes de adquirir direitos e contrair obrigações. Assim temos as pessoas físicas (indivíduos) e as pessoas jurídicas (organizações). (DIAS, 2013, p.19).

Essas organizações, a partir do momento que passam a ter suas características individuais, passam aos seus empregados seus valores, sua identidade, seu objetivo de existência e então, inicia-se o processo de identificação.

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio. (MARCHIORI, 2006, p.6).

Ao aceitarem os valores e ideias da corporação, os empregados passam a sentir-se parte da empresa e assim nasce a identidade organizacional nos indivíduos que nela trabalham, formando-se uma interação social e humana dentro desses ambientes corporativos. Essa interação humana e social molda e influencia comportamentos, cria empatia com os valores da empresa, faz surgir líderes, isso tudo contribui para o nascimento de uma cultura organizacional.

As empresas só começaram a dar importância ao conceito de cultura corporativa a partir dos anos 80 (MARCHIORI, 2006). E desde então esse conceito se faz muito presente no ambiente empresarial.

Apesar de a maior parte dos estudos sobre esses elementos ter sido realizada na década de 1980, e considerando as mudanças ocorridas na década seguinte, não houve uma modificação radical em relação ao enfoque dado a essas questões, o que evidencia o seu caráter mais conceitual que o testemunho de valores representando certa época da vida das organizações. (FREITAS, 2012, p.15/16).

O termo cultura organizacional pode ser entendido como uma definição bem simples: “a forma pela qual fazemos as coisas por aqui” (FREITAS, 1991), dessa forma, entendemos que a cultura empresarial é única sendo isso que diferencia uma empresa das outras. A cultura organizacional é a alma da empresa, ela pode ser responsável pelo sucesso ou o fracasso de uma organização.

2.2 Cultura

Antes de abordarmos o tema sobre cultura organizacional, vamos entender melhor o conceito da palavra cultura. A origem dela vem do latim. Na Roma antiga o seu significado era ligado à agricultura, “ato de plantar e desenvolver plantas”, que é ainda utilizado hoje em dia, dependendo do contexto aplicado. A área da Antropologia define cultura como: “conhecimento, as crenças, costumes e todos os outros hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. (LARAIA, 2006).

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. (SCHEIN, 2009, p.7).

Com o surgimento das sociedades foram criadas regras e normas de convivência, maneiras de comportamento, costumes típicos de cada comunidade. Portanto, cada membro passa a se identificar com as características, símbolos e regras que seu grupo possui, denominando-se assim cultura. A cultura fornece estrutura, o que gera estabilidade para os seus membros, ela define o perfil deste grupo, o que constitui em identificação, ela guia e delimita o comportamento a ser utilizado, com base nas normas compartilhadas e reconhecida pelo grupo. (SCHEIN, 2009).

Podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura. (SCHEIN, 2009, p.16).

Sendo cultura os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros, ela implica na estabilidade estrutural dos mesmos. Os indivíduos de grupos sempre vão procurar por algo que tenha algum significado e que transmita estabilidade. (SCHEIN, 2009).

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p.16).

O mesmo ocorre no âmbito corporativo, esses indivíduos pertencentes já em um grupo, vão fazer parte de um grupo novo (organização), onde aprenderão um novo sistema de comunicação e linguagem para interpretação dos procedimentos da rotina diária. Assim, esses indivíduos buscarão a aceitação deste novo grupo, através de um aprendizado compartilhado, vão se apropriando dos costumes, valores, ritos da empresa, e deste modo vão percebendo e se apropriando da cultura organizacional da mesma.

2.3 Alguns Conceitos de Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional é bem abrangente e podemos ver que vários autores abordam pontos diferentes, mas todos se complementam e assim podemos entender como é composta a cultura corporativa. MARCHIORI apresenta sua definição:

Cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. Assim é preciso haver construções de significado/comunicação para que haja cultura nas organizações. O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social. (2006, p.82).

A autora destaca que a cultura organizacional é a essência da empresa, sua personalidade, e com a participação dos seus membros e a maneira como se comportam a torna única. Já SHRIVASTAVA (apud FREITAS, 1991), compreende cultura organizacional como:

Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento. (SHRIVASTAVA apud FREITAS, 1991, p.8).

O autor aborda o tema dos pressupostos, que nada mais é do que a interação dos empregados com a empresa. Esses pressupostos que nascem junto com a fundação da empresa e com os seus primeiros membros, são os que criam suas características. SCHEIN (apud FREITAS, 1991) fala exatamente sobre isso, sobre o processo de aprendizagem que passa de um membro para outro e assim se concretiza a maneira de fazer e se enraíza no dia a dia dos funcionários:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p.7).

ROBBINS (2009, p.226) acredita que cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a

distingue de outra. Em última análise, esse sistema se constitui das características mais valorizadas pela organização”. O autor ainda diz, que a cultura de uma organização “representa uma percepção comum entre seus membros”, portanto, é de se esperar que todos os indivíduos que fazem parte do mesmo ambiente organizacional, mesmo com bagagens históricas diferentes, consigam descrever a cultura de sua empresa em termos semelhantes.

Com base nos conceitos apresentados podemos entender que a cultura organizacional é muito abrangente. Dos autores citados, todos concordam que essa cultura interna só existe através da interação dos membros, da forma como eles interagem entre si, e que seus comportamentos é que validam as relações internas e que estabelece o que ficará concretizado e o que será transmitido aos novos membros. E os pressupostos criados, como mitos, símbolos, valores, normas de comportamento são o que perpetuam a cultura do grupo. Sendo assim, entendemos que a cultura de uma empresa é transmitida através dos costumes, tradições, rituais, símbolos materiais e pela própria linguagem utilizada dentro da organização. (ROBBINS, 2009). E pelo meio dessa propagação de cultura organizacional é que se formam as características da personalidade da empresa.

2.4 Elementos da Cultura Organizacional

Os valores empresariais, que ditam o comportamento dentro das organizações, nascem através de seus fundadores. São eles, através de suas ideologias, que mostram o caminho a trilhar, apresentam a visão do negócio, e por isso, são os principais responsáveis pelo impacto da cultura inicial. “Os fundadores e líderes têm uma importância crucial nos primeiros tempos de vida da empresa e a saliência do seu papel reforça suas palavras, as suas mensagens e as suas ações”. (FREITAS, 2012, p.48). Através dos resultados obtidos, pelos seus primeiros membros e fundadores, de sucesso ou insucesso, é que norteará a forma que os demais o farão.

A cultura organizacional resultará da interação entre os preconceitos e as premissas dos fundadores com o aprendizado decorrente das experiências dos primeiros membros. (ROBBINS, 2009, p. 229).

Ainda que sejam as pessoas as responsáveis por formar ou modelar a cultura corporativa, são os fundadores que moldam os padrões culturais, conforme SCHEIN “os primeiros líderes desenvolvem formas próprias de solucionar os problemas da

estrutura, deixando impressas suas concepções de mundo ao demais”. (SCHEIN apud MARCHIORI, 2006, p. 94).

As correntes que analisam a criação da cultura partem de três pontos: a) os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados; b) uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação externa; c) os membros individuais podem tornar-se criadores da cultura, por meio da solução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando-as para as gerações seguintes. (DYER apud FREITAS, 2012, p.34/35).

Os membros da corporação são peças fundamentais para que esses padrões culturais se perpetuem na história da empresa. “A cultura corporativa pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva que é elaborada e reelaborada ao longo do tempo, por meio da interação continuada das pessoas que atuam numa mesma organização”. (JOHANN, 2004, p. 20/21).

Fica claro que os membros da corporação são peças fundamentais para a efetivação e propagação da cultura corporativa. MARCHIORI indica que “a cultura organizacional se transforma, efetivamente, a partir do momento em que o público interno depende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta”. (MARCHIORI apud MARCHIORI, 2006, p.94).

Depois da cultura corporativa constituída é preciso aplicar práticas a fim de manter essa cultura, para que os membros estejam sempre sendo expostos a experiências que lhes façam lembrar a essência da empresa. Para isso as empresas podem utilizar comunicados interno, e a área de Recursos Humanos para reforçar os valores da sua cultura.

Um segundo grupo de influência interna na cultura organizacional e exercido pelo departamento encarregado da gestão de recursos humanos. Nenhum setor isolado recebeu tanto destaque nos estudos culturais e teve a sua importância tão reconhecida na produção cultural que o responsável pela gestão de pessoas. Na realidade, ele foi considerado o guardião da cultura, pois era visto como exercendo funções estratégicas, que promoviam a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança culturais. (FREITAS, 2012, p.50).

O departamento de Recursos Humanos pode ser considerado um canal que ajuda a efetivar a cultura da empresa, através de processos internos como recrutamento e seleção, onde a definição do perfil seja compatível com os valores da empresa; a aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento, onde mostrem

a história da organização, servindo de inspiração e modelo do comportamento dentro da organização; sistemas de recompensas e reconhecimento, com premiações por competências, pelo comprometimento aos valores organizacionais e por comportamento exemplar; utilização de mensagens por meio de comunicação interna sobre as normas vigentes, solenidades, etc. (FREITAS, 2012)

O processo de seleção, os critérios de avaliação desempenho, o sistema de recompensas, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção buscam assegurar que os contratados ajustem-se à cultura, premiam aqueles que adotam e penalizam (ou até expulsam) os que a desafiam. Três forças cumprem um papel importante na manutenção da cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização. (ROBBINS, 2009, p 229).

A manutenção da cultura é muito importante para a saúde da empresa, sua história, seus valores, sua identidade faz com que os indivíduos criem laços de comprometimento e sintam-se parte de algo. Esse envolvimento permite que a empresa tenha uma cultura sólida, fazendo com que o desempenho dos empregados aumente, e com isso ganhe vantagem competitiva. (JOHANN, 2004).

A conquista dessa vantagem competitiva requer que a cultura de uma empresa se torne densa, com alto grau de valores compartilhados pelas pessoas, e, ao mesmo tempo flexível e capaz de internalizar continuamente valores que elevem a organização aos crescentes desafios que o ambiente externo lhe impõe. (JOHANN, 2004, p. 55).

Cada empresa tem sua personalidade, seu jeito de lidar com as coisas, esse jeito manifesta-se nos empregados, na forma como se relacionam, confraternizam, tomam decisões ou as adiam, a linguagem que utilizam, enfim, a forma como determinam as regras a serem seguidas. (JOHANN, 2004). Esses elementos comportamentais ajudam a concretizar a cultura de uma empresa e é através dos valores corporativos que esse comportamento toma forma.

2.4.1 Valores e Crenças

Os valores organizacionais formam os conceitos básicos da empresa, constituem a filosofia e direcionam a organização. São eles que definem o guia comportamental do dia a dia e que determinam os padrões a serem seguidos. (FREITAS, 1991).

Os seres humanos vivem em grupos que estruturam seu comportamento através de regras sociais, leis e costumes, as quais se constituem na essência dos valores morais de uma sociedade. Os valores se obtêm na convivência diária das pessoas. Portanto, os valores se adquirem socialmente e são aplicáveis no ambiente das organizações onde as pessoas interagem e se relacionam. (DIAS, 2013, p.201).

Os valores organizacionais são “as concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões”. (DIAS, 2013, p.198). Conforme DEAL e KENNEY (apud FREITAS, 2012, p.16) os valores “são vistos como o coração da cultura organizacional”.

Os valores podem ser transmitidos de maneira simples, fazendo com que os membros entendam o que é certo e errado e qual comportamento será aceito pelo grupo. Estes princípios abstratos é que orientam a atuação da organização e das pessoas que a integram. São eles que ditam o que é importante, qual é a melhor maneira de atuar, as normas e as condutas aceitas. (DIAS, 2013). Os valores são: “como uma convicção mais ou menos permanente acerca do que é, e o que não é apropriado e que guia as ações e condutas dos empregados no cumprimento dos objetivos da organização”. (KOONTZ e WEIHRICH apud DIAS, 2013, p.199).

Seguindo essa diretriz que os valores indicam o jeito certo de se fazer, eles passam a influenciar a tomada de decisões, onde uma determinada ação que deu resultado positivo passa a ser considerada a forma certa de ser feita. Então quando os membros tiverem que resolver alguma situação difícil, e devam tomar alguma atitude, vão usar o referencial dos valores organizacionais para alcançar um resultado positivo. (DIAS, 2013).

Os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas, originada em valores esposados. Mas, como um valor leva um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescente internalizado como verdade (taken for granted), ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável. (SCHEIN, apud FREITAS, 1991, p.7/8).

Os valores organizacionais são definidos a partir da estratégia que a empresa possui para atingir os seus objetivos, assim sendo, precisam ser constantemente reforçados. Em geral as corporações escolhem valores que carreguem o significado

que contribua para atingir suas metas. E que possa ser trabalhado de uma maneira que o público interno compreenda e absorva seu significado. (FREITAS, 1991).

Os valores são geralmente definidos para resistir ao tempo e incorporar as mudanças que ocorrem no contexto, portanto não é incomum que inovação e excelência estejam sempre presentes, pois elas incorporam a flexibilidade e podem sempre ser reajustadas sem se alterar a mensagem oficial. (FREITAS, 2012, p.17).

Conforme FREITAS (1991), empresas que possuem valores corporativos fortes conseguem manter seus empregados motivados e com sentimentos de pertencimento à organização, pois acreditam nos valores organizacionais. Essa compatibilidade de valores pessoais e organizacionais eleva o padrão de sucesso tanto da empresa como na vida de seus empregados.

A cultura da Johnson & Johnson, por exemplo, enfatiza as obrigações da empresa para com os clientes, os funcionários, a comunidade e os acionistas, nessa ordem. Quando um de seus produtos, o Tylenol, foi encontrado adulterado à venda nos Estados Unidos, os funcionários da J&J em todo o território norte-americano prontificaram-se a retirá-lo das prateleiras antes mesmo de formalizado o comunicado dos dirigentes à mídia sobre o problema. Não foi preciso lhes dizer o que era moralmente correto; eles sabiam qual era a expectativa da organização naquele momento. (ROBBINS, 2009, p. 235).

Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (FREITAS, 1991, p.14).

Esse envolvimento dos empregados com os valores da empresa faz com que se tornem mais confiantes e seguros, passam a sentir prazer em exercer suas funções. “À medida que os administradores percebem que seus valores são compatíveis com os da organização, eles tendem a sentir que as pressões do trabalho não afetam substancialmente suas vidas fora dele”. (FREITAS, 1991, p.17).

Para que os valores exerçam sua função é preciso que os membros da empresa tenham assimilado os seus significados. Quando esses valores são absorvidos pelos funcionários eles o praticam de forma espontânea. Dessa maneira podemos considerar os valores organizacionais como sendo o núcleo da cultura organizacional. (DIAS, 2013).

As relações de poder dentro das organizações são afetadas fortemente pelos valores organizacionais, pois aqueles empregados que realizam tarefas rotineiras e que se identificam mais com os valores apresentados, exercem forte influência nos grupos que tem forte identificação com os valores. “O fundamento de toda cultura organizacional são os valores que compartilham todos os membros, os quais determinam certa homogeneidade nos padrões de comportamento e nas reações aos estímulos”. (DIAS, 2013, p. 201).

Os valores organizacionais possuem três funções fundamentais: direcionar o comportamento dos funcionários, ser à base da formação dos outros elementos da cultura organizacional, como heróis, mitos e rituais etc., e na formação da identidade organizacional, que influencia diretamente a eficácia dos membros da empresa. (DIAS, 2013).

Um dos elementos da cultura organizacional que ajuda a fortalecer os valores são as crenças, e elas são classificadas como: “sinônimo nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural”. (FREITAS, 2012, p.17). Quando algo é considerado verdade, por conseguinte, passa a ser automaticamente inquestionável.

A crença é um consentimento racional que os membros da empresa passam a ter sobre determinado assunto, e não necessariamente, precisam de uma confirmação real para aceitar como verdade. “As crenças de modo geral despertam fanatismo e fervor em quem as professa”. (DIAS, 2013, p.204). Elas são transmitidas e formadas ao longo do tempo e passam a indicar a linha de ação e a eliminação de dúvidas, pois fazem parte da consciência coletiva dos membros da empresa. (DIAS, 2013).

O impacto das crenças é de grande importância na organização, elas permitem desenvolver a consciência de pertencer ao interior da organização. O adequado desenvolvimento destas permite para a empresa ter uma vantagem, uma vez que os empregados trabalham convencidos de que eles são parte do desenvolvimento da visão da empresa. (DIAS, 2013, p.204).

Esse sentimento de pertencimento se desenvolve quando a empresa explora esse tipo de valor e então ele passa a fazer parte das crenças da organização. A relação com as crenças compartilhadas referem-se: “às pessoas serem tratadas como indivíduos, a qualidade de produto e serviço superiores, à inovação, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico”. (FREITAS, 2012, p.18).

Desse modo as crenças da organização se manifestam no comportamento dos indivíduos, através da percepção coletiva, tais como: o desenvolvimento da empresa dependa do esforço de todos; as chefias aceitam participação nas decisões; a lealdade é algo que a empresa preza e ajuda no crescimento interno; quem possui conhecimento é valorizado; a qualidade dos produtos contribui para que a empresa seja líder do mercado. (DIAS, 2013). Para que isso seja possível, essas crenças devem ser reforçadas através das ações dos seus administradores para que não ocorram diferenças entre a prática e o discurso. (FREITAS, 2012).

2.4.2 Cerimônias, Ritos e Rituais

As cerimônias são circunstâncias especiais criadas para compartilhar acontecimentos importantes, e servem para fortalecer os valores da empresa. Já os ritos e rituais são as sucessões de atividades que reforçam, manifestam e simbolizam os valores primordiais da organização, as metas e as pessoas importantes da empresa. (DIAS, 2013).

Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Eles preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos. (FREITAS, 2012, p.19).

Os rituais consistem na sucessão repetitiva das atividades que apresentam os valores fundamentais da organização, os objetivos mais relevantes e o que é dispensável ou não. (ROBBINS, 2009). Já os ritos são os comportamentos e as ações planejadas conforme a rotina da organização e possuem um caráter simbólico, onde pode gerar sentimentos e atitudes nos indivíduos que fazem parte da organização. (DIAS, 2013).

Um rito tem por objetivo celebrar algo, onde se baseia numa “série de atividades planejadas e executadas cuidadosamente, conduzido num contexto social – uma audiência –, com principio, final e os papéis para os membros da organização bem definidos”. (MARTIN apud DIAS, 2013, p.205). Os rituais determinam a transferência de etapas, como por exemplo: o planejamento de carreira dos funcionários, o período de utilidade dos produtos, a história da empresa etc. Em geral os rituais se reproduzem

dentro de um tempo determinado, os ritos sempre são repetitivos e as cerimônias, são eventos, que acontecem apenas uma vez. (DIAS, 2013).

As cerimônias servem para reforçar normas e valores importantes, elementos esses que são passados por meio de alguns ritos, cuja repetição e grau de importância acabam transformando-os em rituais. Para fins de concisão metodológica, tomamos a liberdade de denominar de ritual corporativo todo e qualquer evento interno, seja ele propriamente um ritual, uma cerimônia, ou um simples rito. (JOHANN, 2004, p.68).

Os ritos sempre são repetitivos e seguem o mesmo padrão, são realizados sempre no mesmo período para motivar o comportamento e a compreensão dos funcionários. “Em muitas empresas, no Japão, os trabalhadores e os gerentes começam juntos o dia de trabalho, com exercícios físicos e cantando o ‘hino da companhia’. Os exercícios e os hinos são ritos, que juntos formam um ritual”. (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN apud DIAS, 2013, p. 206). Consideramos um ritual as atividades que mantêm um padrão e são repetitivas.

Um dos rituais mais conhecidos é o grito de guerra da Walt-Mart. Criado pelo fundador, Sam Walton, como uma forma de motivar e unir sua força de trabalho, esse grito, semelhante àqueles das torcidas esportivas, serve para unir os empregados e reforçar a convicção de Walton na importância deles para o sucesso da empresa. (ROBBINS, 2009, p.233).

Os ritos podem exercer várias funções dentro de uma organização, podendo ser classificados em algumas categorias: Ritos Sociais e de Comunicação: é a maneira como os funcionários se relacionam entre si e a forma como se tratam, (ritos de saudação, ritos de acolhimento ou de iniciação); Ritos de trabalho: são as rotinas das atividades diárias, os procedimentos que aplicam nas suas atividades; Rituais administrativos: são os regimentos internos (tomada de decisões, relatórios, reuniões, etc.); Rituais de reconhecimento: são onde os valores ficam em evidências (promoções, prêmios, festas, homenagens). (DEAL e KENNEDY apud DIAS, 2013, p.206).

Um ritual de reconhecimento importante em muitas empresas é a comemoração do número de anos que os funcionários mais antigos têm na companhia, comemorados principalmente em datas cheias, como 20, 30, 40 anos. A empresa, com isso, mostra, que as pessoas são importantes, constituindo um dos seus principais valores. (DIAS, 2013, p. 207).

Os ritos podem cumprir muitas funções dentro das organizações: Ritos de Reprodução ou Renovação: melhoram as estruturas internas através de treinamentos e desenvolvimentos organizacionais; Ritos de Passagem: utilizado

para facilitar a adaptação, muito utilizados em admissões e promoções internas. “Um dos ritos mais importantes nas organizações é o ato de ingresso de um novo empregado. Os treinamentos básicos que são efetuados para o novo membro são exemplos”. (TRICE e BEYER apud DIAS, 2013, p.208); Ritos de Degradação: são utilizados em demissões ou afastamentos é uma forma de remover o poder dos empregados; Rituais de Reforço ou Confirmação: Utilizado em entrega de prêmios anuais, prêmios por atingir metas, elevam o status dos funcionários. (TRICE e BEYER apud DIAS, 2013).

A função principal dessas formas ritualizadas de comportamento é expressar o conteúdo da cultura organizacional (os valores). Nesse sentido, se pode afirmar que “sem eventos expressivos qualquer cultura morre”. Na ausência de cerimônias ou rituais, valores importantes não têm impacto algum. (DEAL e KENNEDY apud DIAS, 2013 p. 210).

As cerimônias são outra forma de simbolizar as condutas relevantes das organizações. Sua função essencial é a de representar os mitos e os valores culturais, mantendo-os sempre vivos na memória dos funcionários. É uma forma de intensificar o que é conceituado como importante dentro da corporação.

Através dessas cerimônias, os integrantes da organização são constantemente lembrados de forma muito forte e clara dos mitos e valores que a organização destaca como fundamentais, por exemplo: regularidade, iniciativa, dedicação, espírito de grupo, lealdade, êxito etc. (DIAS, 2013, p. 210).

2.4.3 Histórias e Mitos

As Histórias ou estórias são relatos de eventos e sucessos que realmente acontecerem na organização.

As histórias, por sua vez, são narrativas baseadas em acontecimentos verídicos que são frequentemente compartilhados entre os empregados da organização e que se transmitem aos novos empregados para informá-los sobre a organização. (DIAS, 2013, p.211).

Essas narrativas fortalecem o comportamento que já existe dentro da empresa e ressalta como esse comportamento se encaixa no ambiente corporativo, todavia, não são fundamentados por fatos. (FREITAS, 1991).

As estórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e estão presentes em todos os escritos biográficos dos grandes líderes organizacionais,

bem como nos livros dedicados às empresas. Elas dão um colorido especial, um tom confidencial, aos momentos especiais e críticos da vida organizacional. Uma boa coleção de boas histórias é parte importante da cultura de um grupo ou de uma organização, que tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade. (FREITAS, 2012, p.25).

Da mesma forma que os valores, as histórias apresentam características comuns, referem-se a temas pertencentes à igualdade entre os indivíduos da corporação, segurança e controle. Elas praticam um papel muito importante dentro da organização, conforme reproduzem o aprendizado pelo meio da bagagem de conhecimentos de outrem, além do proveito de permitir uma melhor associação e recordação do que os métodos descritivos racionais. As histórias são memorizadas profundamente mais rápidas do que ideias isoladas. Dentro das organizações também se encontram histórias negativas, que se inclina a semear incertezas. (FREITAS, 1991).

Muito frequentemente as histórias comunicam mais que a orientação da companhia; muitas delas são interpretadas como scripts que dizem aos empregados quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis ou o que eles podem esperar que a organização faça no futuro. Elas podem ensinar os tipos de decisões que são aceitáveis em determinadas situações. (FREITAS, 1991, p.28).

As histórias organizacionais são formadas por dois elementos: o narrativo (que detalha uma série de significados) e a interpretação (quais ensinamentos podem ser apreendidos com essas histórias). A forma que será repassada varia entre o fluxo dos eventos e das pessoas que propagam a história. (DIAS, 2013).

As histórias são importantes porque registram, resumem e reconstróem cenários que se preservam através do tempo, mantêm vivos os valores primários da organização e providenciam um entendimento compartilhado entre todos os empregados. A importância das histórias é que providenciam um meio através do qual os valores básicos e as imagens são comunicadas entre os empregados, aos quais são satisfeitas suas necessidades de identificação e clarificação das metas organizacionais. (DIAS, 2013, p. 211).

As histórias existem em diversas empresas e desenvolvem funções semelhantes, elas diminuem as incertezas, explicam e ajudam os funcionários a recordarem dos principais valores organizacionais. (DIAS, 2013). A história faz com que os funcionários, entendam e sintam a presença da filosofia da empresa. Ela efetua função relevante na propagação de exemplos que devem ser seguidos para o fortalecimento da cultura organizacional. (FREITAS, 2012).

As funções das histórias organizacionais podem ser assimiladas como mapas que orientam os funcionários sobre o funcionamento dos procedimentos internos. Elas compreendem situações e constatações como a solução surgiu dentro do que foi apresentado; Atestam o poder da estrutura organizacional; E esclarecem como as diretrizes e as maneiras de realizar as atividades foram estabelecidas, juntamente, efetiva e reforça estes processos. (DIAS, 2012).

As Estórias como Mapas, auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas por determinado grupo. Esses mapas fornecem, principalmente para os funcionários recém-admitidos, uma ideia a respeito dos limites de segurança dentro da organização, o que viria a se constituir num "território social". Além dos manuais de serviços e procedimentos operacionais, os novos membros aprendem quais são as exceções às regras e quais regras "podem" ser violadas sem causar maiores repercussões, enquanto outras são consideradas "sagradas". (FREITAS, 1991 p. 27).

Para que as histórias exerçam um papel significativo dentro da organização, elas precisam ser valorizadas. Se as experiências passadas não possuírem importância, essas histórias se tornam lembranças obsoletas. Ao ponto que possam prejudicar a mudança de processos, gerando comparações inoportunas na administração atual. "É preciso levar em conta que as pessoas não funcionam com um controle remoto e que elas apresentam maiores dificuldades em apagar o passado do que as organizações". (FREITAS, 2012, p.25). Essas situações podem ocorrer quando uma empresa é vendida ou passa por um caso de fusão. Os empregados podem resistir às mudanças, se agarrarem a valores antigos que não são considerados importantes pela nova corporação, essas memórias organizacionais podem gerar desconfortos nesse tipo de situações. (FREITAS, 2012).

As histórias narradas dentro das organizações inspiram confiança, tamanha a grandiosidade dos seus feitos. Mas existe a possibilidade, que nem todo o conteúdo das narrativas, corresponda a fatos reais, no entanto, isso para a cultura organizacional não é relevante. O que importa para a cultura é que os indivíduos acreditem nessas histórias e que elas sejam significativas para o momento atual, e com isso, possam motivá-los e direcioná-los. (FREITAS, 2012).

Nas histórias, mitos, lendas e sagas são recolhidas as façanhas dos heróis da organização, e os momentos que a originaram ou são essenciais à vida da organização, aumentando o caráter simbólico desses feitos e eventos. Neles estão refletidos os valores da organização, bem como as

experiências adquiridas e acumuladas, servindo muitas vezes de legitimação de formas de atuar que não podem ser fundamentadas no presente. Convertem-se também em meio de comunicação e aprendizagem para os novos membros da organização do sistema de representações e valores que constituem a essência, ou o núcleo, da organização. (DIAS, 2013, p.215).

Os elementos da cultura organizacional, como histórias e mitos, apresentam pontos diferentes, da realidade ou de ficção, e representam a quantidade de conhecimento dos indivíduos de uma organização. É através das suas informações que disseminam os fundamentos básicos de seu funcionamento. (DIAS, 2013).

O mito organizacional é um relato comovente sobre ocorrências ilusórias, que são utilizados para esclarecer as origens ou mudanças que aconteceram dentro das organizações. Bem como, ocasiona crenças sobre as vantagens práticas de usar determinadas técnicas ou certos comportamentos, que não podem ser baseados em fatos comprovados. (TRICE e BEYER apud DIAS, 2013).

Os mitos são histórias que não se apoiam em fatos, mas que são consistentes com certos valores e crenças da organização. Os mitos cumprem funções fundamentais para criação, assimilação, difusão e transmissão de valores e crenças comuns, e, portanto, fundamentam a história das organizações e lhe imprimem personalidade e caráter. Nos mitos, os eventos históricos se misturam com a ficção, e em tal grau que no transcurso do tempo deixam de fundamentarem-se em fatos reais. (DIAS, 2013, p. 212).

Segundo DIAS (2012), os mitos são baseados em situações cotidianas e que possuem características capazes de interessar e comover pessoas. Desse modo, servem como roteiro na resolução de problemas, que se apresentam nas operacionalizações internas. “Os mitos estabelecem limites claros do que é adequado ou não para os indivíduos numa organização”. (DIAS, 2013, p.212). É um meio de manter e preservar a cultura de uma sucessão anterior, passada para as atuais através da oratória. (MAXIMIANO, 2015).

Os mitos são identificados como uma força de expressão que indicam os pensamentos e sentimentos, sendo assim consegue manter vínculos afetivos entre o passado e o tempo atual. Ele é transmitido de geração a geração, o que leva a narração não ser tão fiel ao que foi relatado de início, mas mantêm as normas práticas que devem ser seguidas.

Dentro de uma organização poderá existir inúmeras situações que possam vir a tornarem-se mitos, por exemplo: fundadores, funcionários, líderes, processos,

comportamentos, etc. (DIAS, 2013). Os fundadores e líderes acabam tendo mais chances de se tornarem mitos, pois são eles que têm um papel mais ativo após a criação da empresa e podem vir a ser considerados heróis e depois transformados em mitos. (FREITAS, 2012).

Sem dúvida, a cultura de uma empresa sofre forte influência do seu mito organizacional, que envolve uma história – ou uma saga – protagonizada por um herói, que pode ser seu fundador, o sucessor do fundador ou, ainda, um herói revitalizador – um novo sócio da empresa ou um gestor profissional. Pode-se afirmar que a cultura de uma organização contém, em boa medida, o DNA cultural dessas pessoas que, para fins de concisão metodológica, passaremos a chamar apenas de mito organizacional. (ZIEMER apud JOHANN, 2004, p.11).

Conforme JOHANN (2004) em muitas organizações a figura do fundador herói se faz presente mesmo depois de seu falecimento, e quanto mais forte foi sua atuação e influência dentro da organização, mais vivo se tornará na empresa após sua perda. Quando as pessoas mencionam essa figura em certa situação, estão transformando esse herói em mito organizacional. “O mito organizacional normalmente comporta a figura de um herói que deu vida e alma à empresa e forneceu-lhes um modelo de atuação”. (JOHANN, 2004, p.12).

A presença marcante de mitos na cultura organizacional pode colaborar no fortalecimento de uma cultura mais forte e com isso, evidenciar o alto nível de valores e de crenças compartilhadas entre os empregados, o que resulta um menor índice de imprecisão nas tomadas de decisões. (FREITAS, 2012).

2.4.4 Linguagem

A linguagem é um agrupamento de formas de fala, que possui significados compreendidos por determinadas pessoas pertencentes a certo grupo. Dentro de uma organização a linguagem utilizará jargões, slogans, metáforas que fazem parte da sua cultura organizacional, e condensa o conhecimento acumulado da empresa ao logo de sua história. “Na linguagem estão alojadas as experiências, as soluções, os sentimentos manifestados e que integram a consciência coletiva daquele grupo particular”. (DIAS, 2013, p.216).

Sendo assim a observação da linguagem de uma organização possibilitará uma aproximação aos indivíduos da organização e com isso ter acesso ao conhecimento que possuem. A linguagem não se refere apenas ao modo do uso da

fala, mas aos seus significados, as percepções subjetivas, ela serve para comunicar situações específicas e transformá-las em práticas operacionais, evidenciar as estruturas motivacionais dos membros. A linguagem é um sistema de códigos que são interpretados pelos seus integrantes, para eles, ela produz um significado único. (DIAS, 2013).

A linguagem possui uma força que fortalece, sustenta e propaga a cultura organizacional, além disso, é uma ferramenta fundamental no processo de aprendizagem e de comunicação dentro da organização. Ela é essencial para que novos membros recebam através da linguagem da organização os conhecimentos adquiridos pelo tempo.

Entre as muitas coisas que deverá aprender para integrar-se plenamente na organização, o novo membro deverá dar prioridade à linguagem, pois através dela aprenderá as categorias conceituais, os esquemas de pensamento, o sistema de valores, as soluções experimentadas e aprovadas pelo grupo para a solução de problemas etc. (DIAS, 2013, p.216).

A linguagem própria utilizada dentro de uma organização pode ser denominada de jargão. Esse termo, de acordo com o minidicionário Houaiss tem o seguinte significado: “linguajar próprio de certos grupos ou profissionais”. (HOUAISS & VILLAR, 2003). Tratando assim de um código de linguagem específico a destinados grupos, que pode ser de difícil compreensão para quem não faz parte do contexto.

As organizações costumam ter seus próprios termos técnicos de linguagem, o que a torna única, sendo uma forma de poder, pois impede que indivíduos, que não fazem parte do seu meio, não tenham o conhecimento a que possuem. (DIAS, 2013). Cada empresa possui uma personalidade grupal, que de forma simples poderia ser denominada de “jeitão”, esse jeito seria o formato que seus funcionários utilizam a linguagem e relacionam-se entre si. (JOHANN, 2004). No momento que os funcionários de uma empresa aprendem a sua linguagem sinalizam que a cultura foi aceita e passarão a preservá-la. Uma vez incorporada à linguagem funciona como um elemento de ligação que une os membros à organização. (ROBBINS, 2009).

Em primeiro lugar as culturas desenvolvem linguagens próprias para facilitar a comunicação e melhorar a eficiência técnica. E, em segundo lugar, as linguagens desenvolvidas nas culturas organizacionais são específicas e só têm um significado naquela organização particular. Temos que observar que, muitas vezes, o linguajar específico da cultura organizacional pode influenciar a cultura mais geral, da sociedade em que está inserida,

passando algumas palavras de seu uso restrito a serem incorporadas. (DIAS, 2013, p.217).

Em síntese, podemos entender que as funções básicas da linguagem organizacional são: a preservação da história empresarial, servir como meio de transmissão da comunicação e, ser o método principal de aprendizagem sobre a cultura organizacional. (DIAS, 2013).

2.4.5 A Relevância da Cultura Organizacional

Dentro do que apontamos neste capítulo, podemos compreender que a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores e crenças compartilhadas que se referem às pessoas, as estruturas, os processos e as normas de comportamento de uma organização. E que possui funções normativas e morais que direcionam os empregados a agir em determinadas situações. (DIAS, 2013). Ela regulamenta as relações de convivência entre os indivíduos, e como estes, devem proceder nas atividades cotidianas.

A cultura desempenha um papel-chave nos processos de socialização, no estabelecimento de limites, na coesão e unidade, e na identificação organizacional. As organizações empregam esforços de orientação estratégica para reproduzir e criar forças de trabalho estáveis e consistentes que demonstrem as características valorizadas pela organização. (DIAS, 2013, p.237).

Realizando a função normativa, a cultura organizacional integra os processos culturais, norteando os indivíduos da organização de acordo com as normas de conduta e modelos definidos. Está vinculada ao sistema de regulação da organização.

Na realização da função moral, a cultura organizacional exerce a integração e a coesão a partir dos valores organizacionais, estimula os empregados a seguir à ética condizente aos princípios afirmados pela organização e possui um suporte emocional aliado à identificação da ação com os valores morais atribuídos pelo grupo. (DIAS, 2013).

A cultura define os critérios para a avaliação de resultados e do desempenho dos indivíduos, bem como as ações corretivas a serem implementadas no caso de erros e problemas. A cultura também define as recompensas e punições. Por exemplo, a cultura estabelece a faixa de tolerância para lidar com um erro que uma pessoa comete. (MAXIMIANO 2015 p.391).

Outro ponto relevante a ser considerado sobre a cultura organizacional é a sua colaboração na redução de ansiedade que todos os indivíduos sofrem diante situações fora de seu controle, o qual é preciso enfrentar. A cultura organizacional proporciona aos empregados um rumo a seguir diante da tensão provocada em relação à prática de suas atividades, reduzindo assim a sobrecarga emocional que suas tarefas exigem. (DIAS, 2013).

A cultura organizacional promove nos indivíduos o sentimento de pertencimento e de identidade. Com isso nasce o comprometimento com os valores e as crenças e os membros passam a se envolver com essa cultura apresentada. Os empregados são os que constituem a riqueza da organização, são eles que fortalecem e a fazem crescer. O desenvolvimento organizacional é a consequência dos esforços do grupo, se os funcionários sentem-se importantes e que podem contribuir para o crescimento da organização, nasce o sentimento de valorização e a ideologia de trabalhar em conjunto para atingir aos objetivos. (DIAS, 2013).

A “cultura pode ser considerada o âmbito invisível onde ocorrem emoções e sentimentos que estabelecem vínculos entre os funcionários de vários níveis para desenvolver um compromisso coletivo”. (DIAS, 2013, p.235). É através deste processo que surge o envolvimento, dedicação, lealdade que todas as empresas necessitam para sua sobrevivência dentro do mercado competitivo. (FREITAS 2012).

A cultura organizacional é fortalecida através dos anos, suas raízes são fixadas nos seus valores, no qual os membros estão conectados. E é mantida através de suas histórias sobre eventos ou membros importantes, como seus fundadores, seus ritos, seus símbolos, sua linguagem, sua missão, a forma de contratação, a avaliação de desempenho dos funcionários, etc.

Uma cultura forte sempre desempenhará maior influência sobre seus membros do que empresas que possuem uma cultura organizacional fraca. Quando a cultura é forte ela segue elevados padrões éticos e seu efeito comportamental é positivo. (ROBBINS, 2009).

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados. Quanto maiores a adesão a esses valores e o comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Em contraste, uma cultura fraca caracteriza-se por ambiguidades, inconsistências e indefinições. Dessa forma, uma cultura forte exercerá influência mais acentuada sobre o comportamento de seus membros porque o elevado grau de compartilhamento e intensidade gera um clima interno de alto controle comportamental. Por exemplo, a Nordstrom, sediada

em Seattle, criou uma das mais fortes culturas de serviços do setor varejista. Seus funcionários sabem exatamente o que se espera deles, e essa expectativa acaba por moldar seu comportamento. (ROBBINS, 2009 p.227).

Quando a cultura organizacional é bem gerenciada e executada, faz com que os indivíduos passem a sentir-se parte da organização e com uma forte identificação com seus valores. Atribuindo assim um significado comum a todos os indivíduos sobre visão de futuro, objetivos e metas. Quando a cultura é forte ela pode apontar uma ligação muito categórica em relação à produtividade e aos lucros. (JOHANN, 2004).

Assim como nas religiões, de maneira geral, quando a cultura de uma empresa é bem administrada, ao longo do tempo leva à formação de um exército de devotados colaboradores que, conforme o caso, podem atingir o limiar da fanatização. (JOHANN, 2004, p.3).

É a cultura organizacional que direciona os empregados, conforme os objetivos legitimados da empresa. De acordo com FREITAS, o papel da cultura organizacional está em:

[...] valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar. (FREITAS, 2012 p.38).

As formas tênues que organizações fortes criam sua imagem positiva e onipotente, como conquistam a aceitação de seus membros em relação a normas e regras estipuladas e sua lealdade na reprodução das mesmas, é o que marca seu diferencial na forma de administrar. (FREITAS, 1991).

A partir do século XXI a cultura organizacional passou a ter um papel crucial no desenvolvimento organizacional, pois progressivamente as pessoas passaram a se tornar mais importantes e valorizadas como fontes de conhecimento e na competitividade organizacional. O capital humano passou a ser o diferencial na vantagem competitiva.

As corporações estão cada vez mais se apropriando de posturas socialmente conscientes, valorizando a ação humana e consolidando as suas tomadas de decisões baseadas em características culturais próprias. (DIAS, 2013). A forma pelo qual os funcionários se relacionam com a organização será o reflexo da forma que seus clientes vão perceber a organização.

3 Comportamento Organizacional

Neste capítulo explanaremos sobre o lado humano das organizações, evidenciando como as pessoas agem dentro do âmbito empresarial. Abordando os conceitos do comportamento organizacional e elementos que contribuem com o seu desenvolvimento.

Para a produção deste capítulo foi utilizada pesquisa bibliográfica, destacando-se os autores: Cervo et al. (2012), Davis e Newstrom (2001), Ferreira (2013), França (2005), Lacombe (2008), McShane & Glinow (2013), Venturella et al. (2013) e Vecchio (2008).

3.1 Fundamentos do Comportamento Organizacional

Um conceito bem simples sobre comportamento organizacional é o que se refere como o estudo de “ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”. (FRANÇA, 2005, p.3). Todo recinto onde existe relação entre pessoas, haverá questões de conduta para serem observados, tais como: psicológicos, biológicos, sociais e organizacionais. Essas condutas serão analisadas sobre a percepção de nível do indivíduo, coletivo e institucional, sobre os aspectos de uma determina cultura e ambiente social ao qual estão integrados. (FRANÇA, 2005).

Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam às organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional. (DAVIS & NEWSTROM, 2001, p.5).

O comportamento organizacional atua através da análise das pessoas que fazem parte da organização, estrutura da mesma, tecnologia que utilizam e o ambiente o qual estão envolvidos. (DAVIS & NEWSTROM, 2001). Como abordado no capítulo anterior, à cultura organizacional tem como função direcionar os empregados a agir em determinadas situações, regulamentando as relações de convivência entre eles. Sendo as organizações compostas por pessoas, devemos dar devida atenção para a área comportamental destes indivíduos.

O método de formação de comportamentos dentro das sociedades se estabelece no instante em que são experimentados, desse modo, são considerados válidos por

quem vivencia. Após a aprovação passam a ser transmitidos e sancionados por outras pessoas, até que se torne a forma comum de agir e pensar, e ser considerado legítimo, tornando-se o modelo padrão de comportamento. (CERVO et al, 2011).

Dessa forma, podemos entender como funciona a aprendizagem dos comportamentos dentro das organizações. Indivíduos inseridos, dentro de uma cultura organizacional com valores específicos, passam a assimilar, reconhecer e repetir esses elementos da cultura organizacional, compartilhando condutas e conhecimentos, assim, gerando um ciclo de aprendizagem através da repetição de comportamentos e criando laços de identidade com a organização. (CERVO et al., 2011).

Da mesma maneira como as nações, os povos reproduzem os seus valores através dos hábitos e do comportamento corriqueiro das pessoas e de seus símbolos e códigos, os valores e crenças organizacionais são também institucionalizados através da rotina organizacional. (XAUSA, 2011, p.17).

Este processo de aprendizagem é fundamental na socialização dos novos integrantes da empresa, visto que é nessa fase que são transmitidos, aos recém-chegados, todo universo que representa à organização, “É através das estratégias de interação do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. (FLEURY apud ACCORSI, SMINOTTI & CABRAL, 2011, p.80).

A fim de que os valores e crenças organizacionais sejam notados no comportamento dos indivíduos dentro da organização, é preciso que se tornem referência de conduta, para que sejam disseminados de forma constante até se corporalizar no cotidiano da empresa. Embora a repetição dos valores seja importante, é primordial que sua propagação, possua um entendimento e relevância sobre os valores e o contexto que a organização atua, para que a formação do comportamento organizacional se conclua. Esse fortalecimento e preservação dos valores faz com que a cultura empresarial se consolide, e desse modo o comportamento pretendido seja alcançado. (VENTURELLA et al., 2012).

Em culturas fortes, com valores e crenças cristalizadas, há maior possibilidade de formulação de estratégias que dinamizem o funcionamento da empresa, considerando o comportamento dos indivíduos, dos grupos e da própria instituição. Dessa forma, pode-se balizar que a cultura organizacional consiste em uma forma sutil de exercício do poder da cultura sobre o comportamento dos profissionais. (XAUSA, 2012, p.16).

A cultura é que indica o caminho e induz a tendência de conduta na vida das pessoas de um determinado grupo. E essas pessoas são as responsáveis nos processos de mudanças e alterações que acontece dentro do ambiente corporativo. As normas formais e informais da cultura são o que traçam o comportamento das pessoas e inspiram um modo de agir como integrantes de uma organização. (CERVO et al., 2011).

Em relação ao ambiente interno das organizações, é preciso estar atento às atitudes da gestão, a qual pode influenciar pessoas, reter ou perder talentos, incentivar um ambiente saudável ou comprometido. Os efeitos das decisões de gestão nos relacionamentos internos podem promover um ambiente saudável e eficaz, mas também podem gerar estresse, depressão, *burnout* e outras síndromes que prejudicam os resultados individuais e adoecem a organização. (VENTURELLA, 2011, p.10).

No momento atual que vivem as organizações, tratar o lado humano é algo muito desafiador, pois as relações de trabalho exigem cada vez mais atenção ao lado comportamental, tanto na perspectiva individual, como de grupo e institucional. As mudanças do mundo contemporâneo, em relação ao trabalho, impactaram na maneira que as pessoas desempenham suas atividades, elas necessitam de atenção, querem ser desafiadas e incentivadas. Sendo assim, as empresas precisam cuidar mais do lado humano dentro das relações trabalhistas, pois isso afeta o ambiente o qual estão inseridas e a sua produtividade, conseqüentemente o desempenho da organização. (VENTURELLA et al., 2011).

É difícil dimensionar a importância prática da capacidade de se relacionar eficazmente com outras pessoas em contextos organizacionais. Atrair e desenvolver indivíduos talentosos são dois temas cruciais para a sobrevivência e a prosperidade de uma organização. A ênfase no elemento humano (em vez de nos recursos técnicos, financeiros e outros tangíveis), muitas vezes, diferencia organizações concorrentes quando se trata do desempenho organizacional. Isso ocorre porque todos os concorrentes sérios em um determinado setor já atingiram quase o mesmo nível de sofisticação técnica. Portanto, na igualdade das demais condições, as organizações que detêm colaboradores talentosos e aplicados têm maior probabilidade de ser mais eficazes. (VECCHIO, 2008, p.5).

VECCHIO (2008) ressalta que, a constatação do êxito empresarial é resultado da eficiência da administração dos recursos humanos. O sucesso é obtido através de vantagem competitiva, que valoriza a equipe de trabalho e não a enxerga apenas como um custo na folha de pagamento, mas sim, como uma forma estratégica de competitividade.

FRANÇA (2005) reforça que, para a melhoria da qualidade, da produtividade e do desenvolvimento das atividades, as empresas necessitam seguir práticas e modelos de gestão de pessoas, que são criados a partir da utilização dos conhecimentos do comportamento organizacional.

O resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana. (DAVIS & NEWSTROM, 2001, p.28).

O progresso de uma empresa depende da produção de seus funcionários, quando a empresa investe no capital humano com treinamento para o crescimento do seu quadro funcional, o desempenho e o envolvimento deles aumentam. Através das práticas de comunicação organizacional tais como: “recompensas baseadas no desempenho, a liderança de alta qualidade, a comunicação do funcionário” (MCSHANE & GLINOW, 2013, p.17) contribuem para um bom desempenho.

Para entender certos comportamentos dentro do ambiente empresarial, é preciso compreender o funcionamento da empresa, para tal, é importante que se observe o clima organizacional existente. O clima de uma empresa é estabelecido pelo comportamento dos seus membros, sendo assim, ele serve de base para construção de estratégias de intervenção, caso sejam necessários.

3.1.1 Clima Organizacional

Podemos definir clima organizacional como o termômetro do ambiente interno, é ele que prevê como os membros se sentem e como compreendem os aspectos da organização. De modo geral, o clima é entendido como a forma positiva ou negativa que os empregados, provocados por fatores internos ou externos, percebem e reagem à organização. Essa reação influenciará direta ou indiretamente na satisfação do trabalho. (VENTURELLA et al., 2012).

O clima organizacional representa a forma como os empregados percebem o ambiente da organização; é um retrato do momento atual da empresa. É a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes estão satisfazendo-os ou não. (FERREIRA, 2013, p.66).

O clima organizacional retrata a qualidade do ambiente de trabalho identificada pelos membros. Ele é influenciado pela cultura da empresa, mas é fundamentado pela maneira de como a empresa dedica-se ao seu pessoal. Sendo assim, podemos dizer que o clima corresponde ao grau de satisfação dos empregados. (LACOMBE, 2008). Essa satisfação está ligada diretamente a aspectos que caracterizam o comportamento organizacional:

à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização. (LIKERT apud LACOMBE, 2008, p.214).

Portanto, entende-se que a cultura e o clima organizacionais são manifestações complementares, de causa e efeito. Já o clima organizacional é a motivação e a consequência do comportamento dos membros da organização. (FERREIRA, 2013).

A interação entre os membros é permeada pela cultura, seus valores, crenças, ritos, mitos, linguagem, símbolos, ideologias etc. Esse conjunto influencia a formação do clima que é percebido pelos indivíduos a partir de seus processos intersubjetivos, resultado da percepção singular de cada membro da empresa. Nesse sentido, pode-se dizer que o clima é produzido e representado no interior da cultura, sendo formatado pelos elementos que a compõem (CERVO, 2012, p.20).

O desenvolvimento e a conservação do comportamento dos empregados, das equipes e da organização, são provocados tanto pela cultura como o clima. Os indivíduos, os grupos e a instituição são considerados níveis de intervenção do comportamento. Por exemplo, a intervenção pode ser identificada, em relação aos grupos, especialmente, na formação de equipes, tendo como objetivo foco no trabalho e aumento do êxito da equipe frente aos processos da organização (VENTURELLA et al., 2012).

Sendo assim, tanto a cultura como o clima, contribuem para que as empresas levem em consideração as percepções e os pressupostos básicos que direcionam o comportamento organizacional, “As empresas expressam suas crenças em modelos de gestão, e as intervenções comportamentais buscam entrelaçar os objetivos organizacionais aos propósitos dos profissionais”. (CERVO et al., 2012, p.21). Essa relação contínua é o maior desafio dentro da gestão do comportamento organizacional.

Ao perceberem a importância do clima organizacional, as empresas utilizam em seu favor os benefícios que ela apresenta, tal como o aumento da eficácia na sua

produção. Pois um ambiente, onde os profissionais sintam que suas necessidades são atendidas, corrobora para a motivação dos mesmos, o que influencia na produtividade. Essa ação faz com que o comportamento dos membros da empresa seja canalizado para o alcance dos objetivos organizacionais. (FERREIRA, 2013).

O clima organizacional é produto dessa complexa inter-relação entre a dinâmica do indivíduo (personalidade, aprendizagem, motivação, percepções e valores) e os eventos externos do ambiente, tais como regras, processos, procedimentos, recompensas, punições etc. (MAROCCI & POZZI apud CERVO; 2012, p, 17).

De acordo com CERVO et al. (2011) o clima organizacional é uma constante que atua diretamente na produtividade dos trabalhadores, pois a qualidade da saúde organizacional consiste no clima psicológico existente. Esse ambiente descende do comportamento dos indivíduos que compõem a organização através das suas percepções e reações. Por meio do clima, a empresa conseguirá perceber qual a realidade percebida por seus membros, e desenvolver ações que possam resolver pontos negativos, sensibilizar de forma positiva, criando uma atmosfera de confiança e respeito mútuo entre os indivíduos inseridos na organização.

O clima organizacional nem sempre será positivo, ele pode apresentar sintomas negativos, com comportamentos de ausência e atrasos, ociosidade, funcionários que gastam muito tempo em conversas com colegas, baixo rendimento e envolvimento com a organização e até mesmo que venham a se demitir. (LACOMBE, 2008). Esses sinais demonstram falta de engajamento por partes dos empregados e refletirá proporcionalmente na produtividade dos mesmos. Dessa maneira o ambiente torna-se insalubre tanto para os funcionários como para a organização, “em uma era em que quase tudo pode ser copiado pelos competidores, o que faz a diferença da organização são a competência e o comprometimento dos seus participantes”. (LACOMBE, 2008, p.216).

O clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno. (CERVO, 2012, p.17).

É indiscutível a relação existente entre o clima organizacional e a motivação. Uma vez que o ambiente interno influencia a motivação e é através deste ambiente que podemos perceber como a organização é entendida pelos seus membros e

como estes são influenciados. A análise do clima torna-se importante, já que pessoas satisfeitas e estimuladas dentro do seu ambiente de trabalho tendem a apresentar um rendimento mais significativo. (FERREIRA, 2013).

3.1.2 Motivação

O clima organizacional e a motivação são diretamente proporcionais, quanto mais preciso estiver às necessidades e valores dos profissionais com os da organização, maior será a motivação, e em decorrência disso, melhor será o clima organizacional. (LACOMBE, 2008). “Se houver sintonia entre as vontades pessoais e as necessidades de uma organização, direcionadas, por exemplo, metas, melhoria de qualidade, envolvimento com a equipe, diz-se que a pessoa está motivada para trabalhar”. (FRANÇA, 2005, p.24).

Conforme LACOMBE (2008), se o clima organizacional é elevado, os empregados propendem a ser mais proativos, compartilhar experiências, passam a ter mais confianças nas relações entre eles, inovam, possuem mais iniciativas e assim nasce o sentimento de pertencimento à organização. Caso o clima esteja baixo, podem apresentar sintomas negativos como: realizar as tarefas apenas para manter-se no emprego, tornarem-se descrentes, nutrir sentimentos de raiva e gera aumento na rotatividade e no absenteísmo (ausência do local de trabalho).

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação. (FERREIRA, 2013, p36).

Segundo autor VERGARA (apud FERREIRA, 2013), a motivação é algo que está no interior de cada pessoa, ninguém pode criar motivação por outra pessoa, é algo interno, somente o indivíduo pode fazer. O que ocorre são estímulos, incentivos e provocações que contribuem para que exista uma motivação. Portanto, o grande desafio para as organizações é conservar seus profissionais motivados.

A motivação reflete as forças internas do indivíduo, que são estimuladas pela direção, intensidade e persistência de suas atitudes opcionais. A direção diz respeito ao rumo que direcionará seus esforços, um exemplo seria o estímulo que os funcionários recebem para chegar ao trabalho no horário ou a terminar uma tarefa algumas horas antes do prazo. A intensidade refere-se à quantia de esforços que será destinado para alcançar o objetivo. Já a persistência é o prosseguimento do esforço investido para atingir o resultado. Esses estímulos são as condições da percepção emocional, que impulsiona a mover-se atrás dos propósitos individuais. (MCSHANE & GLINOW, 2013).

A motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação. O mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. (FERREIRA, 2013, p.13).

As organizações têm como desafio reconhecer que tipo de estímulos irá incentivar a motivação de seus funcionários, é algo que deve ser contínuo e analisado de tempos em tempos. Uma vez que a satisfação das necessidades humanas é feita de ciclos e norteadas pelas necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais, sendo assim, a motivação pode variar de acordo com os estímulos recebidos. (FERREIRA, 2013).

De acordo com Herzberg (autor da "Teoria dos dois fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas) os elementos motivadores do trabalho são aqueles que se referem à efetivação das tarefas, o que evidencia a relação dependente existente entre o rendimento da produção e a motivação. Possibilidade de criar, de inovação, de sugestões para melhorar o desempenho das tarefas, são fatores que compõem os elementos motivadores que a empresa pode oferecer. (FRANÇA, 2005).

É importante encorajar as iniciativas das pessoas ou das equipes, pois estas representam um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação. Logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas. (FERREIRA, 2013, p.37).

Para o bom funcionamento de qualquer empresa é crucial que se tenha motivação. Sem profissionais motivados, não há equipamento de última geração ou a melhor tecnologia que consiga atingir as metas. As organizações são feitas de

peessoas, e estas possuem conhecimentos e capacidade para realizarem tarefas, mas para atingirem seu potencial de desempenho em qualquer atividade, precisam receber estímulos motivacionais. O comportamento organizacional contribui para que os membros corporativos utilizem esse potencial humano de desempenho para manter-se motivados e assim, consigam obter rendimento máximo em suas tarefas. Dessa forma nasce uma relação de reciprocidade entre a empresa e o colaborador, que se influenciam e se beneficiam respectivamente. (DAVIS & NEWSTROM, 2001).

A motivação começa com a seleção das pessoas adequadas para as tarefas que se tem para elas. Será um bom primeiro passo se os candidatos a admissão forem posicionados em cargos compatíveis com seu preparo e sua vocação. (LACOMBE, 2008, p.28).

A Gestão de Pessoas no processo de seleção, já contribui para a motivação organizacional e nos resultados da organização. Escolher um profissional com as competências certas para o cargo já influencia positivamente no comportamento organizacional. Um profissional desempenhando funções que estão fora de sua competência ou muito abaixo de suas capacidades causará uma enorme desmotivação. A adequação dos cargos dos subordinados com suas competências e até mesmo a troca das atribuições para melhor adequação de competência, se torna um fortíssimo estímulo a manter a motivação e a obter um melhor rendimento. (LACOMBE, 2008).

Os empregados mal posicionados tendem a se tornar intratáveis. Os empregados mais intratáveis absorvem uma proporção enorme do tempo e da energia dos gerentes. Não é possível a um chefe motivar esses subordinados. Somente eles mesmos podem se automotivar. Ao chefe cabe criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados alcançáveis. Todas as pessoas têm algum tipo de motivação, mas muitas vezes elas estão canalizadas para outras áreas fora do trabalho. É preciso descobrir quais obstáculos estão impedindo que essa motivação seja também dirigida para o trabalho. (LACOMBE, 2008, p. 229).

O estímulo motivacional inicial dado aos profissionais é a remuneração, que serve para suprir as necessidades fora do âmbito empresarial. O salário é um elemento motivador, pois o seu merecimento representa o reconhecimento do servidor pelo trabalho prestado, conseqüentemente faz com que ele ganhe um valor representativo maior do que o seu valor financeiro, sendo assim ele assume a condição de status dentro da corporação. A questão de remuneração pode motivar e desmotivar os funcionários, ela contribui negativamente quando os empregados

desempenhem mesmas funções e seus salários forem diferentes ou quando um julgar ser mais competente que outro e tenha remuneração inferior a do mesmo (por esta razão a maioria dos salários são confidenciais) ou caso a remuneração estar abaixo do valor de mercado. Mas quando é sinônimo de reconhecimento, de desempenho e de status, funcionam como um elemento motivador. (LACOMBE, 2008).

Os especialistas em motivação distinguem, muitas vezes, entre reconhecimento extrínseco e intrínseco. Os reconhecimentos extrínsecos se originam de fontes externas ao indivíduo, ao passo que os reconhecimentos intrínsecos podem ser caracterizados mais precisamente como auto-administrados, isto é, surgindo da própria pessoa. Exemplos de reconhecimento extrínsecos incluem salário, benefícios, promoções e gratificações. Exemplos de reconhecimentos intrínsecos são sensação de competência, sucesso, responsabilidade e crescimento pessoal. (VECCHIO, 2008, p.92).

Além da remuneração, existem várias formas para estimular a motivação e consequentemente melhorar o rendimento individual e das equipes dentro do ambiente empresarial, tais como bônus, premiações, gratificações, elogios, avanço na carreira, reconhecimento, entre tantos outros, mas todos eles condicionam à sensação de satisfação no trabalho. Esses programas de retribuição, quando bem sucedidos, tendem a aumentar o moral dos profissionais, conseguinte a produtividade da empresa. Mas quando mal gerenciados, causam o efeito contrário dando a sensação que não são apreciados pela organização e que esses programas não passam de meras tapeações para dissimular o aumento salarial e mesmo assim manter a satisfação dos empregados. (VECCHIO, 2008).

A motivação dos funcionários também está relacionada com o processo de aprendizagem, pois conhecimento (tanto formal como informal), sempre é necessário para a melhor realização das funções e ao desenvolvimento profissional. A gerência que percebe a importância desse processo tem a oportunidade de trabalhar o lado comportamental, exercendo influência na postura, nas atitudes e na parte motivacional dos seus subordinados, além de melhorar o desempenho dos mesmos, alcançar as metas organizacionais, criando assim seus próprios modelos de gestão. (VECCHIO, 2008).

3.1.3 Aprendizagem

A aprendizagem é um processo de alteração de ideias e procedimentos que se expressam no comportamento dos indivíduos que compõem a organização. Essa mudança ocorre através de treinamentos, práticas e conhecimentos e refletem no desenvolvimento e na motivação dos envolvidos. A modificação de comportamento é algo permanente, pois para efetuar a aprendizagem a mudança deve ser visível. (VECCHIO, 2008).

Convém lembrar que o treinamento e os processos de formação não se realizem somente em atividades formais de ensino-aprendizagem (cursos periódicos, seminários, estágios, visitas, programas de rotação de tarefas e de on the job training), mas também se manifestam normalmente através da influência das chefias e de todos “modos de agir” ensinados funcionário a funcionário. (XAUSA, 2011, p.32).

A cultura organizacional se expressa através da sua maneira de ser e agir, reproduzido pelos seus valores, crenças, normas, ritos e pela maneira como os relacionamentos interpessoais se concretizam e como são internalizados pelos empregados através dos processos de aprendizagem. (CERVO, 2011).

Podemos perceber que a aprendizagem é importante quando nos referimos ao processo de socialização de novos funcionários. No momento que a empresa é apresentada, é repassado toda a importância da história institucional, dos valores corporativos e o tipo de comportamento esperado pela organização. É assim que a aprendizagem se torna real, é neste momento que os novos membros incorporam o que foi transmitido. (FLEURY, apud CERVO, 2011).

Com a entrada de novos funcionários vêm junto com eles conhecimentos e modos de comportamento adquiridos em experiências anteriores. Então o processo de aprendizagem além de passar os valores institucionais e os modos comportamentais, também será utilizado para fornecer informações adicionais aplicáveis as suas novas funções. Mas não somente membros novos participam deste processo, empregados antigos devem continuar aperfeiçoando suas competências e habilidades referentes a seus cargos. (VECCHIO, 2008).

A perspectiva de aprendizagem organizacional afirma que as organizações eficazes não só aprendem, mas também desaprendem rotinas e padrões de comportamento que não são mais adequados. A desaprendizagem remove o conhecimento que não agrega mais valor e que, na verdade, pode minar a eficiência da organização. Algumas formas de desaprendizagem envolvem

a substituição de políticas, procedimentos e rotinas disfuncionais. Outras apagam atitudes, crenças e pressupostos, por exemplo, os funcionários repensam a “melhor forma” de realizar uma tarefa e como atender os clientes. (MCSHANE & GLINOW, 2013, p.22).

A forma mais habitual de ocorrer à aprendizagem dentro do ambiente corporativo é através da observação. Membros novos podem aprender a executar uma tarefa pela observação da mesma sendo realizada, também observam o comportamento dos colegas e com isso terão base para modelar o seu próprio comportamento. A aprendizagem observacional se resume no ato de um indivíduo presenciar as atitudes de outro, e assim experimentar, as consequências das ações deste outro. (VECCHIO, 2008).

Em atividades de simples execução, a aprendizagem observacional se efetiva imediatamente. Além dos aprendizados informais, as empresas proporcionam treinamentos formais que se utilizam do processo da observação. Conforme a teoria da aprendizagem social, o indivíduo nutre expectativas quanto à sua habilidade comportamental e alimenta a perspectiva que essa conduta lhe renda retribuição. Muitos dos recursos utilizados em treinamentos como imagens, vídeos e manuais indicam que os participantes irão aceitar, conservar e repetir as formas de conduta indicadas pela organização. (VECCHIO, 2008).

Nas organizações, o desejo de imitar colaboradores ou supervisores de desempenho excepcional pode ser intenso em alguns indivíduos. Certamente, assumir papéis e imitar um comportamento observado anteriormente ilustram as influências sutis da aprendizagem social. (VECCHIO, 2008, p.84).

A aprendizagem dentro das organizações tem ligação direta com as estratégias e diretrizes organizacionais, conseqüentemente essas decisões são tomadas pelas gerências/lideranças da empresa. E essas definições impactam diretamente no modelo de cultura e no processo de aprendizagem que será utilizado pela organização. (CERVO, 2011).

O líder, enquanto elemento ativo nos processos de aprendizagem organizacional, é em um só tempo “produtor” e “produto” da cultura organizacional. Nessa perspectiva, a capacidade de liderar está em dependência do “contexto no qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura”. (FAGUNDES & SEMINOTTI apud ACCORSI, SMINOTTI & CABRAL, 2011, p.81).

3.1.4 Liderança

Podemos compreender que liderança organizacional significa a capacidade de influenciar pessoas, induzindo que elas realizem determinado ato ou ação. A liderança é um procedimento capaz de reconhecer, melhorar, fortalecer e aproveitar o potencial dos empregados para atingir objetivos para uma organização. (FRANÇA, 2005; DAVIS & NEWSTROM, 2001).

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motiva-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. (DAVIS & NEWSTROM, 2001 p.150).

A principal função de um líder dentro de uma instituição é incentivar os funcionários para que cumpram suas metas. É ele que direcionará o caminho a ser seguido, para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos. (DAVIS & NEWSTROM, 2001).

As organizações devem considerar que a eficácia da gestão de pessoas é um princípio tático de vantagem competitiva, ao invés de apenas um custo na folha de pagamento, pois muitas vezes a constatação do êxito de uma empresa, é resultante do gerenciamento competente do seu quadro de pessoal. (VECCHIO, 2008).

Sendo as pessoas um fator importante para a instituição, o papel do líder será fundamental para traçar as estratégias de acordo com a cultura organizacional e conseqüentemente influenciará nos resultados da companhia. Desta forma torna-se primordial desenvolver líderes preparados para atuar dentro do contexto organizacional e com isso desenvolver métodos de aprendizagem alinhados com a cultura e as diretrizes da corporação. (CERVO, 2011).

Esse processo de desenvolvimento de liderança está intimamente vinculado à aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que, para serem de fato internalizados e incorporados nas ações dos indivíduos, precisam passar pela ruptura de paradigmas vigentes. Recursivamente, nada mais imprescindível para a viabilização de tais resultados do que o desenvolvimento de uma cultura organizacional que vise a aprendizagem contínua, pois, cada vez mais, os líderes têm como desafio gerenciar num ambiente marcado por mudanças que ocorrem em volume e velocidade cada vez maiores e mais intensos. Estamos falando, então, de uma cultura aprendiz que propicia a obtenção de resultados

sustentáveis às pessoas e às organizações. (ACCORSI, SMINOTTI & CABRAL, 2011, p.77).

Os líderes empresariais são mantenedores da cultura institucional, são eles que vão preservar as raízes da organização, por intermédio de programas de aprendizagem. Deste modo desenvolvem o conhecimento intelecto dos empregados e reforçam a maneira de como as coisas funcionam na organização e já estão internalizados por eles. (MCSHANE & GLINOW, 2013).

São as lideranças que definem a comunicação e aplicam os valores institucionais no dia a dia dos funcionários por intermédio dos processos fundamentais da empresa. Deste modo podemos dizer que a cultura organizacional está agregada ao papel principal da liderança, uma vez que, são as lideranças as responsáveis por normatizar e reproduzir o sentido de cultura para todos integrantes da organização. (CERVO, 2011).

Como já citado neste trabalho, empresas que investem em treinamentos possuem um maior desempenho nos seus resultados. Essa prática do comportamento organizacional está relacionada a uma liderança de alta qualidade. (MCSHANE & GLINOW, 2013). A atuação da liderança dentro das organizações atua como um fator transformador de resultados, atingindo a instituição no seu todo. (VENTURELLA et al., 2012). Os líderes tem papel importante no motivacional dos funcionários, através da relação existente entre líder e liderados, promovem confiança e isso faz com que os empregados se sintam valorizados pela corporação. (VECCHIO, 2008).

A atuação da liderança para motivar os funcionários pode ser aplicada de forma positiva ou negativa. Sendo utilizada pela perspectiva da recompensa (econômica ou não) seria uma forma positiva, adotar o uso de penalidades, seria negativa. Esse tipo de abordagem costuma ter mais perdas do que ganhos no aspecto motivacional, já a liderança positiva costuma somar níveis mais altos em relação à satisfação e o desempenho dos empregados. Esses recursos são aplicados no intuito de criarem expectativas sobre um comportamento organizacional mais satisfatório, refletindo na motivação dos empregados e servindo de estímulo para criar ideias e explorarem ao máximo seu potencial em relação ao exercício de suas atividades. (DAVIS & NEWSTROM, 2001).

A forma de atuação da gestão dos processos internos de uma empresa tem um impacto direto na motivação dos funcionários, no clima organizacional e na

qualidade de vida no trabalho, devido a isso, a área de gestão de pessoas ao unir forças com as lideranças e investirem em programas de capacitações para o público interno estão contribuindo para o fortalecimento da organização. (FERREIRA, 2013).

3.1.5 Qualidade de Vida no Trabalho

Conforme já abordado, podemos constatar que o clima organizacional tem forte influencia sobre a qualidade do ambiente de trabalho, que é compreendido pelos trabalhadores de uma organização. A cultura organizacional reflete a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho, e isso é resultado da forma que a empresa dedica-se a seu público interno. (LACOMBE, 2008).

Sendo assim, conseguimos compreender Qualidade de Vida no Trabalho como a soma de várias ações que a empresa introduz para que sejam feitas melhorias e mudanças gerenciais, tecnológicas e estruturais no local de trabalho. A concepção da qualidade de vida no trabalho se inicia no instante que, empresa e funcionários, são vistos como parte de um todo. Esse processo pode ser entendido como um enfoque biopsicossocial, que se refere à percepção formada do ser humano, onde é possível compreender uma pessoa a partir dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais. (FERREIRA, 2013).

A qualidade de vida no trabalho pode afetar a produtividade e ser um diferencial para empresa, uma vez que uma pessoa satisfeita e motivada tende a produzir melhor e com mais qualidade. É preciso haver uma visão holística de cada funcionário, considerando os aspectos psicológicos, políticos, econômicos e sociais. É importante investir nas pessoas, buscando minimizar os riscos ocupacionais por meio de cuidados com a segurança no ambiente de trabalho e com esforços físicos e mentais em cada atividade. (FERREIRA, 2013, p.117).

Promover melhorias na qualidade de vida dos funcionários visa aumentar a satisfação, a motivação e o sentimento de comprometimento dos mesmos, resultando assim numa maior produtividade e melhor posicionamento competitivo da corporação. Mas para que isso aconteça, é importante considerar a qualidade do ambiente e as condições de trabalho, de quem se esforça para alcançar esses resultados. (FERREIRA, 2013).

Fatores como saúde e bem-estar dos funcionários influenciam o clima interno e estão diretamente relacionadas à qualidade de vida organizacional. Empresas que percebem que investimento em saúde do seu quadro pessoal, não é apenas um

benefício extra e sim parte da estratégia, melhoram não somente a qualidade de vida, mas contribuem para que exista um aumento na eficácia pessoal de cada funcionário, ocasionando mais lucros e produtividade para a empresa. (LACOMBE, 2008).

Qualidade de vida no trabalho vai mais além do que apenas investimentos em saúde e segurança do trabalhador, e sim com a qualidade total e melhorias no clima organizacional. Nesse sentido, pesquisas do clima organizacional são essenciais para que a empresa possa compreender e conhecer seus funcionários. Com esse mapeamento é possível perceber os fatores que motivam e satisfazem o público interno e com isso mapear pontos a serem melhorados, ocasionando num ambiente com mais condições favoráveis à melhoria da qualidade de vida dentro das organizações. (FERREIRA, 2013).

Quando uma pessoa está satisfeita com o trabalho tende a ser mais comprometida e dedicada, porém, quando insatisfeita, tende a faltar, a se atrasar, a ter baixo envolvimento, a procurar novas oportunidades e até mesmo se demitir. A insatisfação no trabalho pode levar ao absenteísmo e à rotatividade e trazer uma série de doenças como estresse, problemas de coração, pressão e úlceras, tudo isso devido a tensão e pressão do ambiente de trabalho, que podem gerar elevados gastos com assistência médica nas organizações. Um fator que pode ser considerado o “mal do século” e que afeta diretamente a saúde do trabalhador e a qualidade de sua vida no trabalho é o estresse. (FERREIRA, 2013, p.117).

3.1.6 Relação entre o elemento humano e a organização

O cenário atual impõe que as organizações operem em situações mais complexas do que tempos atrás, sendo assim, elas precisam dar mais atenção ao lado comportamental e humano das pessoas as quais interagem. Dessa forma, é preciso criar uma infraestrutura organizacional eficaz e dispor de compreensão sobre a importância do relacionamento com os públicos de distintas formações que se relacionam com a empresa. Portanto, a ênfase no fator humano faz com que as organizações se diferenciem uma das outras e conseqüentemente no seu grau de competitividade. É através da competência dos profissionais atuantes na organização que contribuirá para o crescimento da empresa, sendo assim o lado comportamental nunca deve ser esquecido pela gestão. (VECCHIO, 2008).

Lidar com o lado comportamental do público interno, gera não só motivação e satisfação, mas sentimentos de pertencimento e comprometimento organizacional. Esse comprometimento é determinado como a vontade do funcionário em se tornar

membro e se manter na organização, nasce então, um vínculo emocional entre funcionário e empresa. (LACOMBE, 2008).

Um funcionário comprometido tem prazer em trabalhar, dá sempre seu melhor, realiza suas atividades dentro dos prazos e da melhor maneira possível, se interessa pelos resultados, está sempre buscando formas de melhorar a execução de suas tarefas e é sempre solícito com seus colegas. Empresas que possuem empregados comprometidos, além de contribuírem para um ambiente de trabalho saudável, o que gera qualidade de vida organizacional, contribuem para manter a motivação e o desempenho das equipes, evidentemente um lucro para a organização. (LACOMBE, 2008).

Identificação com a organização é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando. Frequentemente reflete a crença do empregado na missão e objetivos da empresa, sua vontade de despender esforço para a respectiva consecução e intenções de continuar nela trabalhando. De escopo mais amplo do que a lealdade, é comumente mais forte entre empregados com mais tempo na organização, entre aqueles que experimentaram sucesso pessoal na empresa e junto aos que atuam em grupo envolvido com o trabalho. Funcionários identificados com a organização apresentam de hábito bons índices de comparecimento a trabalho, em atitudes favoráveis em relação às políticas organizacionais e baixas taxas de rotatividade. (DAVIS & NEWSTROM, 2001 p.126).

Como já vimos no decorrer deste trabalho, a cultura e o clima organizacional são fatores que orientam o comportamento dos participantes de uma organização, por conseguinte esse comportamento está relacionado com o clima organizacional, motivação, processos de aprendizagem, lideranças e qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, empresas que investem nesses aspectos, proporcionam uma melhora no ambiente corporativo, e com isso assegurará um clima de confiança e respeito recíproco entre empresa e funcionários. Desta maneira os funcionários tendem a contribuir mais, elevando seu lado psicológico (motivação, confiança, melhor desempenho) e a empresa ficará mais flexível com os controles sociais de comportamento. (CERVO et al., 2012).

Entendendo que as “Empresas são feitas de pessoas para pessoas” (FRANÇA, 2005, p.1), deveria ser natural que as organizações investissem no elemento humano promovendo uma melhora tanto no seu clima interno como nos seus rendimentos.

A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento – aspectos claramente benéficos à empresa. Do ponto de vista do trabalhador, é positiva porque reduz a ambiguidade: diz como as coisas devem ser feitas e o que é importante. Mas não podemos ignorar os aspectos culturais potencialmente disfuncionais, em especial aqueles próprios de uma cultura forte. (ROBBINS, 2009, p.228).

No próximo capítulo abordaremos os aspectos metodológicos do presente trabalho.

METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores abordamos referenciais teóricos essenciais para a construção deste estudo. Visando atingir os objetivos determinados para este trabalho será apresentado à forma de realização da pesquisa empírica.

Delimitações da pesquisa

Para a execução deste estudo foi utilizado o método de estudo de caso, através de pesquisa qualitativa com questões estruturadas e entrevista semiaberta. A escolha do método refere-se à possibilidade de investigação do contexto real possibilitando de forma fácil à análise dos conceitos apresentados neste trabalho.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p.17).

Desta forma, a presente pesquisa refere-se ao estudo sobre cultura organizacional de três organizações de grande porte do ramo industrial, localizadas nas cidades de Canoas, Montenegro e São Leopoldo/RS, como um estudo de caso múltiplos.

Segundo DUARTE (2011), o método de estudo de caso colabora para que a compreensão de fenômenos complexos seja realizada. Ele aponta as particularidades e as singularidades daquilo que o torna único e por este motivo o diferencia ou associa dos demais fenômenos.

A proposta desta pesquisa é compreender, através da perspectiva dos entrevistados o seu entendimento sobre o tema problema deste trabalho. Desta maneira utilizamos o estudo de caso, por ser um método mais adequado para compreender a realidade da cultura organizacional das empresas pesquisadas.

Definição da amostragem da pesquisa

A pesquisa foi elaborada com intuito de averiguar como empresas de grande porte lidam com suas culturas internas. Desta forma foram escolhidas três empresas do ramo industrial, que trabalham suas culturas organizacionais, tendo como público

alvo para pesquisa, empregados atuantes nos departamentos de Recursos Humanos ou Comunicação que trabalham com a comunicação interna.

A relevância da escolha, intencional das empresas, deve-se ao fato de possuírem características semelhantes, como: serem indústrias de grande porte e disseminarem entre seu público interno a força de sua cultura organizacional. Os entrevistados foram escolhidos por atuarem em áreas responsáveis pela propagação dos valores, institucionais.

Sendo o foco do trabalho o estudo da cultura organizacional e como os seus membros percebem essa cultura e como são desenvolvidas no cotidiano da empresa, manteremos o nome das Organizações em sigilo. Elas serão representadas através das letras X, Y e Z.

O contato com esses profissionais foram feitos através de e-mail, explicando sobre que se tratava a devida pesquisa, e após esse primeiro contato as entrevistas foram realizadas pela internet através da ferramenta *Skype*, no período de 14/07/2016 a 09/08/2016. Foram aplicadas 21 questões sobre cultura e comportamento organizacional. As entrevistas tiveram, em média, a duração de uma hora, e a transcrição das respectivas entrevistas foi realizada na sequencia, tendo o cuidado de manter a integridade das falas dos profissionais.

A pesquisa foi realizada através da técnica de entrevista em profundidade individual, que segundo DUARTE (2011, p.62) tem como conceito:

Técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística.

Para o roteiro da entrevista foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, que segundo MARTINS (2008, p.27) neste tipo de pesquisa “Diz-se que a entrevista é estruturada quando orientada por um roteiro previamente definido e aplicado para todos os entrevistados”.

Análise dos dados

A análise dos dados da presente pesquisa utilizou-se do método de análise de conteúdo, dividindo em blocos as questões que abordaram os temas de cultura

organizacional (como valores, história, ritos e cerimônias, normas e regras e padrões comportamentais) e comportamento organizacional (processos de aprendizagem e socialização, motivação e qualidade de vida no trabalho).

A análise da pesquisa junto com a apresentação dos resultados será apresentada no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o contexto das empresas participantes, bem como os dados coletados nas três entrevistas realizadas com profissionais das áreas de recursos humanos e comunicação que atuam na comunicação interna das respectivas organizações. Os dados serão apresentados em blocos, sendo assim realizada a análise, respeitando os objetivos proposto com esta pesquisa.

4.1 Contexto organizacional

As empresas participantes desta pesquisa estão localizadas nas cidades de Canoas, Montenegro e São Leopoldo do estado do Rio Grande do Sul. A identidade das empresas ficarão sob sigilo e serão representadas pelas letras “X, Y e Z”. Todas são empresas contém semelhanças na sua estrutura, por serem de grande porte do ramo industrial.

A empresa “X” é uma indústria especializada em soluções agrícolas; A “Y” é uma empresa do ramo agroindustrial especializada em avicultura e genética; E a empresa “Z” é uma indústria especializada em ferramentas motorizadas com atuação nos mercados: florestal, agropecuário, construção, jardinagem e doméstico.

4. 2 Divisão da análise por blocos

Para o melhor entendimento deste estudo, a análise de conteúdo das pesquisas realizadas, será apresentada em categorias que abrangem os temas de cultura e comportamento organizacional. Essa categorização tem por objetivo relacionar os fatos relatados nas entrevistas com os estudos bibliográficos realizados.

4.2.1 Descrição dos cargos dos profissionais entrevistados

Empresa “X” – ocupa o cargo de Supervisora de RH/Comunicação América do Sul, e possui quatro anos de empresa.

Empresa “Y” – ocupa o cargo de Analista de Comunicação Interna Sênior, possui oito meses de empresa.

Empresa “Z” – ocupa o cargo de Analista de Endomarketing – Recursos Humanos e possui dois anos e meio de empresa.

4.2.2 Análise da pesquisa

Cada entrevistado expôs sua opinião através de seu olhar, sobre as questões abordadas nesta entrevista. Como se trata da definição pessoal de cada pesquisado considera-se válido apresentar suas falas para poder relacionar com a percepção e aderência de cultura que eles possuem sob a perspectiva da empresa.

As questões serão desdobradas pelos elementos que a compõe.

Valores - questões nº1 a 3

Pergunta 1 – “Você conhece os valores da sua empresa? Pode citar algum?”.

Sim. Respeito, Integridade, Trabalho em Equipe, Transparência e Responsabilidade (entrevistado empresa “X”).

Sim, conheço (vou responder com o que lembro, não exatamente como é). Comprometimento (com os objetivos da empresa); Foco do cliente (é do e não no, pois a empresa quer ter o mesmo foco que o seus clientes possuem); Excelência – em todos os processos, serviços e produtos; Pessoas, respeito e crescimento; Sustentabilidade – perpetuidade da empresa, com respeito à sociedade e ao meio ambiente (entrevistado empresa “Y”).

Sim. Atualmente a empresa não possui Visão, Missão e Valores, porém possuímos uma Cultura Corporativa, que desdobra nossos valores. Um dos valores é a Qualidade Excelente (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 2 – “Você acredita que os valores da empresa são aplicados no dia a dia?”.

Nem sempre, mas são norteadores. (entrevistado empresa “X”).

Em partes, a empresa cresceu muito nos últimos tempos, algumas questões acabam tendo impacto por esse motivo. Ingresso de muitos novos funcionários também dificulta a plena consciência de todos para

essas premissas. A empresa tem uma cultura muito forte e voltada a produtividade. Então percebo que, por muitas vezes isso acaba se sobressaindo aos valores que estão traçados. Isso é perceptível desde a alta direção e, por consequência, acaba permeando as bases operacionais (todos os níveis na verdade). (entrevistado empresa "Y").

Sim. De modo geral conseguimos aplicar todos os valores da empresa no nosso dia a dia de trabalho. (entrevistado empresa "Z").

Pergunta 3 – “Qual o (valor) mais utilizado/compartilhado entre os funcionários?”.

Trabalho em equipe (entrevistado empresa "X").

Excelência – em todos os processos, serviços e produtos. Por ser uma empresa do segmentos de multiplicação genética e alimentos possuímos rigorosas normas a serem seguidas, o que acarreta em processos de qualidade incorporados por toda a cadeia produtiva, desde a originação até o produto final que tem que chegar na mesa dos consumidores com todos os selos e certificados de inspeção. Temos 22 rigorosos processos de qualidade, além disso temos diversos sistemas de biosegurança. Ou seja, está no discurso de todos que temos que atender a todos esses critérios com total excelência. (entrevistado empresa "Y").

Qualidade Excelente, pois é um valor que foi criado pelo fundador da Empresa, em 1926. Ele afirmou que a "Z" teria excelência tanto em produtos, processos e serviços. (entrevistado empresa "Z").

Com base na resposta dos entrevistados constatamos que os valores organizacionais são conhecidos e orientam o comportamento dos funcionários. Segundo FREITAS (1991), os valores organizacionais podem ser entendidos como os norteadores da filosofia da empresa, sendo eles, que definem os padrões a serem seguidos e o caminho que a organização irá trilhar. Podemos constatar que valores como “Excelência”, citado por duas organizações, é uma preocupação que a organização tem pela busca de melhorias em seus processos, tornando isso um hábito. “Transparência, Integridade, Responsabilidade e Comprometimento” demonstram o que SCHEIN (apud Freitas, 1991) enfatiza como um valor que ao resolver problemas vira um pressuposto subjacente, algo que não é questionado dentro da organização. Para a organização atingir seus objetivos estratégicos, é necessário que os empregados pratiquem a responsabilidade, o comprometimento, a transparência, todos eles são comportamentos que são exigidos sempre e que

passam a internalizar o comportamento diário de seus funcionários, pois é através dessa conduta que empresa espera atingir o sucesso, e por isso são constantemente enfatizados.

Quando a empresa “Y” relata que a “a cultura de produtividade” se sobressai aos valores traçados, na verdade ela deveria fazer parte dos valores que a empresa já estabeleceu, pois segundo ROBBINS (2009, p.227), “a cultura dominante é que expressa os valores essenciais a serem compartilhados pela maioria dos membros da organização” se a produtividade é algo que é estimulado pela alta direção e todos compartilham dela, ela faz parte da personalidade da organização o que deveria fazer dela um valor organizacional.

Quando questionamos sobre o valor que mais se destaca dentro da organização, podemos perceber o que cada organização valoriza no comportamento de seus empregados. A empresa “X” valoriza o trabalho em equipe, o que influencia no ambiente interno e na produtividade dos seus membros, a empresa “Y” e a “Z” se preocupam com a excelência na execução dos seus processos o que estimula seus funcionários a buscarem sempre melhores resultados.

Nem todos os valores organizacionais são explícitos dentro das empresas, existem os valores subjacentes, esses exercem uma força determinante no comportamento organizacional dos empregados, pois mesmo não sendo divulgados de forma formal, são amplamente compartilhados e por todos compreendidos.

História e Herói – questões nº 4 e 5

Pergunta 4 – “A sua empresa possui a presença de algum herói? Poderia falar sobre?”.

Atualmente, o Vice-Presidente Sênior tem este papel. Ele inspira porque é um cara focado em resultado. Coloca o time para trabalhar unido, para solucionar os problemas juntos. Não costuma agir favorecendo relações, mas sim, processos e isso tá dando muito resultado. A vida está acontecendo e as pessoas admiram isso na “na empresa X”. (entrevistado empresa “X”).

Acredito que o fundador, ele ainda atua como presidente do conselho de administração da empresa. Mas, devido ao crescimento, nem todos o conhecem. Nos últimos anos foram adquiridas varias empresas que já tinham sua cultura, seus mitos e heróis... Com a aquisição isso se perdeu,

mas pela falta de proximidade não veem o fundador como um herói. Isso é percebido apenas na empresa matriz (fundada por ele) em que ele está presente desde o início das atividades. Então se pensarmos nesta unidade em especial é possível dizer que sim, ele é tido como um herói. (entrevistado empresa “Y”).

Temos o fundador da Empresa. Ele foi o fundador da organização e também foi quem criou a primeira motosserra. A empresa por ser familiar e já estar na terceira geração, considera ele de certa forma, um herói. (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 5 – “Você já ouviu alguma história sobre alguém ou algo que já aconteceu na sua empresa? Poderia citar? Já compartilhou essa história para colegas mais novos?”.

Pelo fato da “empresa X” ser uma empresa relativamente nova (26 anos), os colegas costumam contar histórias de líderes carismáticos do passado, quando a empresa tinha outra marca (a “empresa X” comprou a empresa antiga), por exemplo: Costumam citar exemplos paternalistas, nos quais as pessoas eram tratadas com muita camaradagem. Sim, já compartilhei essas histórias (entrevistado empresa “X”).

Sim, já vi um vídeo da família que conta a história do início do negócio. Conta um pouco sobre quando o fundador da empresa (que era filho de um comerciante da cidade) desafiou as ordens do pai dele para iniciar o seu negócio (novo, num ramo diferente). Para trabalhar com frangos ele precisava de muita água e resolveu juntar todo o dinheiro que tinha para abrir um poço artesiano. O dele (pai do fundador) não acreditou nessa ideia e disse que iria perder o dinheiro, que ele não concordava. O fundador encorajou-se e iniciou a tentativa. A cada metragem que perfuravam não havia água (a cada metro é um valor mais caro) quando a perfuração atingiu todo o dinheiro que ele tinha ainda não tinham encontrado água. Então o pai dele disse que não era para insistir mais nisso... mas ele negociou com a empresa de perfuração para pagar o restante daqui uns dias (pretendendo conseguir o resto do dinheiro em pouco tempo) e foi então que jorrou a água. Existe uma foto antiga dessa água jorrando que chamam de “o chafariz”. Esse foi o marco do início do negócio, a partir dessa nova possibilidade, com a água, iniciaram um ciclo de muita produção e dali a empresa não parou mais de crescer. (Essa história é conhecida apenas pelos cargos mais altos (e mais antigos), pessoas ligadas a comunicação e a própria família – não é um vídeo divulgado, mas a partir de uma iniciativa da comunicação interna passamos a passar trechos desse vídeo na integração de novos funcionários... está dando certo pois os que assistem ficam bem comovidos com a história de perseverança e sucesso). Sim, já contei essa história para umas 5 ou 6 pessoas (todos mais antigos que eu na empresa, mas que não tinham acesso a isso). Também pelo esforço da comunicação interna conseguimos aval para passar trechos dessa historia na integração de

novos funcionários, ou seja, agora a história tende a ser mais divulgada (isso tem dois meses). (entrevistado empresa "Y").

Ouvi algumas histórias de colegas antigos, de como era a empresa logo no início (quando foi inaugurada em São Leopoldo), histórias de viagens que a empresa proporcionava para os funcionários, sorteio de terrenos nas festas. A maioria delas são histórias que refletem o passado e o quanto a organização cresceu em pouco tempo. Sim, já contei essa história para colegas mais novos. (entrevistado empresa "Z").

As histórias e heróis organizacionais são parte de qualquer corporação, geralmente, elas evidenciam os acontecimentos dos primeiros anos, do esforço da concretização de um sonho ou da luta para que o negócio cresça. Algumas empresas exploram esses acontecimentos mais do que outras, valorizam as lembranças de suas origens, outras perdem suas histórias em fusões ou por incorporações por outras empresas.

Conforme os relatos, notamos que todas as histórias fazem referência ao passado, aos seus fundadores, o que mantém viva a lembrança dos primeiros valores, "As histórias são importantes porque registram, sumarizam e reconstróem cenários que se preservam através do tempo". (DIAS, 2013, p. 211).

A empresa "X" referiu-se a histórias da antiga empresa, onde os líderes eram mais carismáticos com exemplos paternalistas, com a mudança de marcas, mudou o foco da empresa e com isso a cultura se modificou, mas os funcionários ainda se conectam com as lembranças da antiga empresa. Mas essa mudança não contaminou a cultura negativamente, as pessoas conseguem notar a diferença dos heróis (do passado e atual). O herói atual é visto como um líder executivo de uma grande empresa, que soluciona problemas, incentiva o trabalho em equipe e busca por resultados, tornando-se um exemplo para ser seguido.

A empresa "Z" por se tratar de uma empresa familiar, valoriza suas origens, preserva e sente orgulho do seu fundador/herói, e talvez por isso, lembrem-se das histórias de quando a empresa estava começando, de quando os funcionários ganhavam presentes significantes no final do ano e de como a empresa se desenvolveu e cresceu rápido. FREITAS (2012) nos traz que essas histórias contadas pelos empregados de fatos passados, carrega a grandiosidade dos seus feitos, fazendo com que os indivíduos acreditem, motivem-se e direcionem-se ao momento atual da organização.

A empresa “Y” por ter realizado grandes aquisições e com crescimento rápido não tem um herói tão lembrado na organização como um todo, do mesmo modo que as empresas “X e Z”. O fundador acaba sendo referência de herói somente aos que conviveram no seu tempo atuante e que ainda estão ativos na sede da empresa.

A história relatada sobre a fundação da organização foi pouco aproveitada, e apenas agora, estão buscando uma forma de conectar os novos funcionários com os valores primordiais da empresa. Segundo JOHANN (2004), os processos de fusão/incorporações de empresas, tende a uma luta de culturas, mitos e heróis já existentes, é um período delicado que pode causar a perda de referencial por partes dos integrantes, ocasionando um enfraquecimento da organização. O caso da empresa “Y” se assemelha com o que o autor referencia, a empresa comprou muitas outras e não conseguiu unir as culturas e estabelecer uma conexão com os valores primordiais que remetem ao fundador do negócio.

A cultura organizacional é formada por vários elementos, um deles é com a força dos mitos que se tornam heróis, que conquistam a admiração dos integrantes por seus exemplos ou ações. Parte da cultura interna é composta por esse DNA, de pessoas que são referenciais, que motivam, inspiram e faz com que os funcionários tenham orgulho de fazer parte da organização. Quando a cultura organizacional é forte, esses heróis costumam manter-se vivos na lembrança dos funcionários, até mesmo após seu falecimento, mas para isso, depende da força da sua atuação e influência junto ao grupo, é o caso da empresa “X” que o herói da empresa antiga ainda se faz presente nos dias atuais, mesmo com a presença de um novo herói, reconhecido como legítimo. (JOHANN, 2004).

A afirmativa dos entrevistados na questão sobre repassar as histórias sobre os mitos e heróis, reforça o que DIAS (2013), nos traz, de que a narrativa dessas histórias e a interpretação que cada um faz dela, faz com que a mensagem seja carregada de ensinamentos e significados e que são os próprios membros que propagam essas histórias, fazendo com que elas ganhem força e se enraízem, tornando-se parte da cultura organizacional.

Ritos e Cerimônias – questões nº 6 e 7

Pergunta 6 – “Existe algum rito que é praticado? (Integração de novos funcionários, promoções, comemoração de aniversários, dia dos pais, mães, crianças)”.

Sim. Integração de novos funcionários, aniversariantes, jubilados por tempo de casa, dia dos pais, mães, dia da mulher etc. (entrevistado empresa “X”).

Sim, existe a integração de novos funcionários realizada para todos (todos mesmo) é de um dia inteiro e dependendo da posição/função tem mais módulos, como visitas, apresentação de áreas, etc. A Comunicação interna foi estruturada tem três anos, desde então temos um calendário com cerca de 10 datas comemorativas, em todas elas temos ação e entrega de um presente (exemplo: páscoa, dia da mulher, dia das mães, dia dos pais, dia das crianças, natal, dia do combate ao acidente do trabalho, dia do trabalho, aniversário da empresa, dia da família, etc....) também comemoramos os aniversariantes, no dia do aniversário o funcionário ganha um presente (este ano é uma mochila) e no final de cada mês temos um cardápio especial no refeitório, decoração com balões e nome dos aniversariantes. Tem bolo e refrigerante para todos. Somos em cerca de 4 mil funcionários diretos, distribuídos em 19 unidades (em 3 estados diferentes), essas ações acontecem em todas elas (sem exceção de nenhum funcionário). (entrevistado empresa “Y”).

Temos diversos ritos “na Empresa Z”. Tais como: Integração de novos funcionários - todos os novos colaboradores na sua primeira semana de trabalho recebem a integração e o treinamento admissional. Nesse período eles são apresentados para todos os processos da empresa e também conhecem as instalações da fábrica. São cinco dias de treinamento. Aniversariantes – a empresa entrega cartões de aniversariantes para todos os colaboradores. A entrega é feita via liderança. Sobre comemorações, cada setor se organiza de forma diferente, de acordo com a sua estrutura. Dia dos pais, Dia das mães, Dia das crianças – nessas datas convidamos os colaboradores a enviarem fotos de seus pais, mães ou filhos para divulgarmos internamente. A aderência a essas campanhas é bastante significativa. Dia dos Pais e Dia das mães – realizamos uma feira de produtos da empresa com descontos especiais na semana que antecede essas datas. Outubro Rosa, Novembro azul – convidamos os colegas a vestirem-se nas cores e fazemos fotos e divulgamos internamente. (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 7 – “Poderia citar quais cerimônias são realizadas? (eventos de final de ano, jubilados, outros...)”.

Não é uma regra acontecer anualmente, mas costumamos realizar eventos de relacionamento com colaboradores e seus familiares, como o “X” KIDS (trata-se de um portas-abertas para filhos de funcionários), jubilados, dentre outros. (entrevistado empresa “X”).

Cerca de três anos atrás era realizada a festa de final de ano, mas com o crescimento (e o aumento significativo do investimento x crise na economia) optou-se por apenas dar um presente no natal e não se ter mais a festa. Existe comemoração no aniversário da empresa (quando são 5 anos cheios, 5, 10, 15, 20, 25 a festa possui cerimonial, discurso, etc). Nos demais anos a comemoração é mais simples, com identidade visual comemorativa, peças gráficas, decoração, almoço especial, com musica, bolo, refrigerante, etc. Para o próximo ano existe um esforço da comunicação interna para passarmos a comemorar os jubilados (5, 10, 15, 20, 25, 30 anos de empresa), mas ainda não está aprovado será apresentado para o planejamento de 2017. (entrevistado empresa “Y”).

Jubilados – temos um programa de jubilados estruturado, no qual o jubileu recebe no mês do seu aniversário um crachá novo (com cor diferente), um valor depositado em sua conta salário e um cartão comemorativo. No final do ano todos os jubilados, seus acompanhantes e lideranças são convidados para um jantar baile (dezembro), onde é entregue um troféu e eles participam de sorteios de brindes e viagens. São considerados jubilados colaboradores que completam: 10, 20, 25, 30, 35 anos. Festa de final de ano – Todos os anos realizamos a festa de final de ano para os colaboradores. O formato varia, mas normalmente é um almoço, com shows, sorteios de brindes e outras atrações, bem como a entrega da cesta de natal, camiseta da festa, etc. A adesão costuma ser bastante grande. (entrevistado empresa “Z”).

Na questão abordada sobre ritos e cerimônias, observamos que todas as respostas são afirmativas quanto a pratica destes ritos organizacionais. Todas as empresas realizam integração, comemoram festas de final de ano, jubilados, datas especiais e aniversários dos funcionários.

Esses ritos praticados são considerados ações de caráter simbólico, que estimulam os sentimentos de pertencimento dos empregados, é a forma que a empresa diz que se importa com seu público interno, que eles fazem parte do time. Conforme DIAS (2013), os ritos são atividades repetitivas que tem como finalidade reforçar os valores centrais da empresa, essas ações programadas que fazem parte da rotina da organização, estimulam determinadas atitudes e provocam sentimentos

como motivação e compreensão, que só fará sentido para quem pertence ao grupo, para alguém de fora não teria significado algum.

Já as festas de final de ano, comemoração dos jubilados e eventos de portas-abertas são classificadas como cerimônias, pois são circunstâncias especiais, acontecimentos importantes dentro da organização e fortalecem os valores da empresa e a cultura organizacional. Essas ocasiões especiais, conforme DIAS (2013) “reforçam valores específicos, criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes e podem celebrar heróis que simbolizam importantes crenças e atividades organizacionais”. São eventos que simbolizam os valores que a organização conceitua como o mais importante, é uma forma de manter viva na memória dos funcionários o orgulho de pertencimento, a dedicação, espírito de grupo o esforço em conjunto para obter os resultados, sentimentos que mantêm unidos os membros de uma organização.

Ações como portas-abertas, que integram a família dos funcionários com a empresa, estimula o reconhecimento dos familiares pelas atividades que seu ente querido executa, e faz com que entendam a realidade, o cotidiano e a relevância que o funcionário tem para a empresa. Isso gera orgulho e motivação por parte dos empregados pelo seu trabalho e cria laços de proximidade com a empresa e os familiares dos membros da organização. Conforme XAUSA (2011), as empresas criam esses programas de integração para unir seus membros entre si e envolver ao máximo suas famílias, criando assim, uma adesão e lealdade por parte dos familiares. Estes programas fortalecem e mantêm aspectos da cultura organizacional frente às novas populações da empresa e de forma a resgatar padrões antigos para não caírem no esquecimento.

Aprendizagem questões nº8 a 10

Pergunta 8 – “Sobre os padrões comportamentais, vestuário, uso da tecnologia, normas e regras, como você aprendeu? Treinamento? Com colegas? Observando?”.

Treinamento, colegas e observando. Todas as alternativas se aplicam. Temos treinamento presencial e online, além da convivência. Na “empresa X”, adotamos a metodologia de aprendizagem 70, 20, 10. 70% é a experiência, 20% é compartilhamento e 10% treinamento. Sobre as

normas e regras, temos um treinamento sobre o código de conduta, com atualização anual, mais manual. (entrevistado empresa "X").

Os vestuários nas áreas produtivas têm uniformes e regras rígidas quanto ao uso (banhos para entrada – biosegurança) ordem para vestir o uniforme (exemplo: primeiro coloca o turbante, depois a camiseta, depois a calça, por último o moletom e o jaleco – isso evita que caia cabelo no uniforme, por exemplo). No ambiente administrativo não se tem uma regra, cada um se veste como quer. Porém quando estão exagerando um pouco (indo muito informal) realizamos umas campanhas internas sobre bom senso ao vestir. O aprendizado se dá por contato/convívio com os colegas, no dia a dia. Mas a empresa investe bastante em treinamento. A meta deste ano é atingir 15 horas/homem (e está sendo atingida até agora). No frigorífico a observação é fundamental para o trabalho, pois as funções são aprendidas nos primeiros dias, mas depois do treinamento sempre restam dúvidas e macetes a se aprender... Isso se dá no convívio mesmo. A transmissão das normas antes era informal. Mas neste ano instituiu-se o código de conduta e ética (uma iniciativa da Governança Corporativa). Todos os funcionários receberam treinamento sobre essas orientações e cada um recebeu um manual completo. (os novos recebem na integração). Quem recebe o treinamento assina um termo de compromisso que é arquivado no RH. (entrevistado empresa "Y").

Algumas informações são ditas na integração e outras aprendi no dia a dia. Por exemplo: acesso as redes sociais não é permitido, isso é dito na integração. Para os colegas da Operação, é obrigatório o uso de uniforme, eles são informados disso durante o processo seletivo. Demais comportamentos eu aprendi observando e vivendo a cultura da empresa. Possuímos diversas normas chamadas de Local Standard que ficam disponíveis para acessos de todos na Intranet da empresa. Além disso, utilizamos nossos canais formais de comunicação interna (mural, revista, e-mail, reuniões corporativas), bem como o líder para transmitir essas informações ao público interno. Dependendo do assunto e impacto, criamos campanhas, com materiais de apoio (folders, banners, etc.). (entrevistado empresa "Z").

Pergunta 9 – “Como é o processo de socialização de um novo funcionário? (Existe integração? Tem algum colega que fica responsável de apresentar a empresa? A chefia dá mais atenção nos primeiros dias?)”.

Tem o processo de integração de novos funcionários, quando uma vez ao mês os novos colegas passam por palestras dos temas centrais da empresa. A liderança também tem o papel de cumprir com esta entrega. (entrevistado empresa "X").

Sim tem integração formal e padronizada para todos os cargos e unidades. Temos a entrega de um kit com manual bem completo e um dia

inteiro onde várias áreas ministram sobre a empresa (institucional , técnico e processos da empresa). O responsável do RH pela integração em cada unidade – leva a turma toda para um “tour” pela empresa. Dependendo da função/cargo essa pessoa inclusive viaja para conhecer as demais unidades (no meu caso fui conhecer cinco unidades diferentes, para entender a realidade de toda a cadeia/ funcionários). Geralmente a chefia da atenção no primeiros dias sim para recepcionar e instruir as pessoas, mas em geral tem um colega que é delegado para ensinar e acompanhar essa pessoa (principalmente nas áreas produtivas). (entrevistado empresa “Y”).

Existe a integração e, além disso, quando o novo colega vai para a sua área ele recebe treinamento on the job de algum colega próximo, para que aprenda a rotina de trabalho. Para os colegas de Operações, eles recebem um colete escrito “Em treinamento” e o Operador multifuncional é o padrinho dele, e é responsável por ensinar os processos. (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 10 – “A empresa investe em treinamento para os funcionários desenvolverem suas atividades? Você já participou de algum?”.

Sim. Particpei de vários. Temos a “X” University, que trata-se da universidade corporativa e, como citei acima, o processo de aprendizado e desenvolvimento não se dá somente por meio de treinamento, mas também, por meio de projetos e outras atividades integradas. (entrevistado empresa “X”).

Sim, promove vários treinamentos. Sim já participei de vários (inclusive externos – mas isso mais pela minha função). Existe uma área de educação corporativas que além dos treinamentos obrigatórios (NRs) promove treinamento de acordo com os níveis (estratégicos, táticos e operacionais), os gestores possuem um módulo chamado “academia de gestão”, que englobam os níveis acima de líderes (líderes, supervisores, coordenadores e gerentes). Para esse curso temos parceria com consultorias externas, é muito bem estruturado e com foco no desenvolvimento das premissas de gestão e preparo para o cargo (não adianta em 100%, até porque muitos têm nível de escolaridade baixo - mas melhora bastante). (entrevistado empresa “Y”).

Sim. Treinamento é considerado investimento pela empresa e não custo. Temos uma área bem estruturada que cuida de todos os treinamentos, sejam eles, Legais (atendimento da legislação), como também os de desenvolvimento. Já participei de diversos treinamentos, workshops, palestras pela empresa. (entrevistado empresa “Z”).

O processo de aprendizagem é a forma natural que os funcionários têm para assimilar os padrões comportamentais, normas, procedimentos, atividades e a rotina

de uma organização. Sendo assim, percebemos que as empresas entrevistadas também se utilizam deste processo com seus membros. Um dos aspectos citados foi que, todas utilizam o método de aprendizagem por observação para se adaptarem aos costumes da empresa. Essa é a forma mais comum de assimilar tarefas ou comportamento dentro das organizações.

As políticas e procedimentos das empresas “X, Y e Z” são aprendidos através de treinamentos e normas já estabelecidas, mas são incorporados pela convivência com outros colegas, tanto a forma de se vestir, como se comportar e os recursos que podem ser utilizados dentro do setor são percebidos no dia a dia, até tornarem-se parte habitual do comportamento.

Os novos integrantes (dessas empresas) passam pelo processo de socialização, através de programas de integração. Esse é o momento que a empresa se apresenta aos novos integrantes dando boas-vindas e lhes informa os objetivos, as políticas, as estratégias, os benefícios, as normas, o horário de trabalho, o que é permitido e o que não é. É um momento de acolhimento para que o novo colaborador sintam-se bem-vindo. (LACOMBE, 2008). Esse é o primeiro estágio para que o novo colaborador absorva esse aprendizado. Além de praticarem o programa de integração, as empresas “X, Y e Z”, destacam que as chefias tem papel importante no repasse do aprendizado, são eles que mostram como a empresa funciona no seu cotidiano.

As empresas “Y e Z” aplicam o processo de acompanhamento, onde um colaborador já experiente fica responsável por ensinar e incumbir as tarefas ao novo integrante, sendo uma espécie de padrinho, que através do processo de *on the job* (aprendizado feito no dia a dia no próprio ambiente de trabalho) vai orientando este novo colega. Os novos funcionários são os que mais se utilizam da aprendizagem por observação, é através do comportamento dos colegas que terão a base para modelar o seu comportamento (VECCHIO, 2008).

Outro ponto de aprendizagem utilizado nas organizações são os treinamentos para o desenvolvimento técnico dos profissionais. Pelas respostas das empresas “X, Y e Z” todas aplicam esse tipo de ação. Conforme os autores MCSHANE & GLINON (2013), as empresas que reconhecem os treinamentos como investimento, possui maior desempenho nos seus resultados finais. É uma estratégia relacionada com uma liderança de alta qualidade, que atuará como fator transformador da eficiência dentro da organização.

De acordo com as empresas “X, Y e Z” os treinamentos são considerados estratégicos para o desenvolvimento dos funcionários. Na empresa “X” foi criado um programa de universidade corporativa para estimular o desenvolvimento de todos os membros da organização. A empresa “Y” possui módulos de gestão para os cargos de chefia com o foco no desenvolvimento da gestão e preparo para os cargos, para esses tipos de treinamento contam com apoio de uma consultoria externa. Na “Z” possuem uma área estruturada de treinamento e desenvolvimento, pois valorizam a importância destes procedimentos, para eles os treinamentos não significam um custo na folha de pagamento e sim investimento dos seus profissionais. Todas as empresas vão de acordo com o que os autores nos trazem, a aplicação de recursos em treinamentos é garantir mais eficiência na produção e rentabilidade para a empresa.

Os treinamentos possuem funções importantes dentro das organizações, pois além de aperfeiçoar e desenvolver habilidades dos profissionais pode ser utilizado como formadores de padrões comportamentais necessários (de acordo com as estratégias da empresa) para exercer determinadas funções. Os treinamentos podem ser considerados como mantenedores e reforçadores dos desempenhos e atitudes almejados pela corporação. (XAUSA, 2011).

Motivação e Qualidade de vida no Trabalho questões nº 11 a 13

Pergunta 11 – “Na sua opinião o que influencia a satisfação e a motivação dos funcionários? Existe na empresa algum programa ou ações que trabalhem isso?”.

A satisfação dos funcionários está relacionada ao alinhamento de expectativas pessoais com a entrega que a empresa oferece. A grande maioria na “X”, demanda por líderes que orientem, desenvolvam e reconheçam. Também buscam desafios que contribuam para o crescimento e desenvolvimento da carreira, como participação em projetos globais, um recrutamento interno, um processo de avaliação de performance justo e estruturado. As iniciativas que tratam destes aspectos englobam todo o processo de gestão de pessoas e talentos da companhia. (entrevistado empresa “X”).

Existem todas as ações de comunicação interna e as de RH. Existem programas anuais (neste ano temos duas grandes campanhas – uma com foco no crescimento sustentável e nas atitudes positivas que temos em todos os âmbitos da vida – pessoal e profissional – essas iniciativas são

valorizadas internamente e a campanha está com foco muito grande em todos os níveis, com treinamento, publicações, ações, etc) – a outra campanha é sobre o nosso posicionamento de marca “Fazer melhor é o nosso jeito de fazer”, que remete a motivação de estar sempre atento aos nossos processos de qualidade, fazendo o seu melhor... e teoricamente, a empresa também faz o seu melhor sempre, seja pelo funcionário, pelo cliente, pelos parceiros. (entrevistado empresa “Y”).

Temos a nossa cultura corporativa que é reforçada constantemente e também algumas diretrizes que norteiam nosso dia a dia de trabalho. O Trabalhando Juntos é um programa que reforça atitudes positivas nos colaboradores. De modo geral os funcionários se mostram satisfeitos e engajados na “Z”. Temos pesquisas bianuais sobre qualidade de vida no trabalho e lideranças e nossa favorabilidade tem aumentado nos últimos anos. (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 12 – “Que tipo de ambiente de trabalho a empresa oferece (informal, formal, existe amizade entre os colegas, o ambiente é mais descontraído, mais sério, existe hora para o café? Tomam chimarrão...)”.

A empresa é formal, mas permite tomar chimarrão, por exemplo. Existe amizade também, mas a prioridade é entregar o resultado. Se amizades forem cultivadas é lucro. O ambiente é competitivo, mas saudável. (entrevistado empresa “X”).

Formal (informal apenas no convívio dos intervalos). Existe amizade entre os colegas sim, até porque as unidades ficam em cidades pequenas, então a maioria trabalha na empresa (ou seja, já se conhecem de fora). Nos frigoríficos existem pausas ergonômicas para descanso (a cada hora são 20 minutos – excluindo a primeira hora de trabalho e a última). O almoço é no refeitório, ou seja, todos juntos. Chimarrão é permitido apenas no administrativo (de algumas unidades do sul) das 7h30min às 8h da manhã. Como é pouco tempo raríssimas pessoas tomam. (entrevistado empresa “Y”).

O ambiente é informal, existe amizade entre colegas, a empresa permite relacionamento (desde que não interfira no trabalho e não sejam da mesma área). A empresa fornece duas alimentações por dia para seus colaboradores, sendo assim o café da manhã pode ser tomado no restaurante. Diversas máquinas de café estão distribuídas pela empresa, e todos recebem o saldo de 60 cafés no crachá, que podem utilizar ao longo do mês. Em algumas áreas administrativas temos Copa, onde podemos lanchar, fazer chimarrão, etc. (entrevistado empresa “Z”).

Pergunta 13 – “A empresa se preocupa com a qualidade de vida e bem-estar do funcionário? Existe algum programa ou ação referente a isso?”.

Sim, mas ainda realizamos o default (o básico), como ginástica laboral, além de oferecer ambulatório médico nas dependências da empresa. (entrevistado empresa “X”).

Sim, temos uma área de SSMA (Saúde, segurança e meio ambiente) bem estruturada, com políticas e programas voltados a isso. Temos alguns programas internos, que incentiva as praticas esportivas. Nos canais, são trabalhados programas de alimentação saudável, saúde, segurança, etc. Existem muitos treinamentos e pelo nosso segmento somos cobrados pelo ministério do trabalho com muita ênfase. (No ano passado fomos os únicos frigoríficos do Brasil que não foi interditado por questões de acidente de trabalho). A área de segurança investe muito em ações de proteção e automatização das máquinas, minimizando esforço e atos inseguros. A Sipat recebe um grande investimento e diversas ações são ministradas ao longo do ano. (entrevistado empresa “Y”).

Sim, além dos benefícios padrão, como: transporte fretado, restaurante na empresa, ambulatório, plano de saúde, agência bancária interna, plano de previdência, possuímos o Núcleo de Qualidade de Vida, que oferece aos colaboradores e familiares atendimento com psicólogas, fisioterapeutas, nutricionistas, entre outros. Além disso, são desenvolvidas atividades de integração e lazer, como: programa de aposentadoria (para os colegas que pensam em se aposentar num futuro breve), oficinas culinárias, grupo de acompanhamento de jovens, etc. (entrevistado empresa “Z”).

Podemos perceber que as questões de satisfação e motivação no trabalho, estão ligadas diretamente com a carreira dos profissionais. A empresa “X” destaca que para ocorrer essa satisfação deve haver o alinhamento das expectativas das pessoas com o que a empresa oferece. Dentro da organização “X” existe por parte dos empregados a demanda por líderes que orientem, desenvolvam e reconheçam seus subordinados. Desafios para o crescimento e desenvolvimento na carreira, com a possibilidade de participar de projetos globais, promoções interna, *feedback* justos e estruturados sobre a performance individual. Esses processos fazem parte do sistema de Gestão de Pessoas e Talentos da organização. Conforme VECCHIO (2008), esses são fatores motivadores que proporcionam a sensação de satisfação no trabalho quando alcançados.

A empresa “Y” investe na motivação dos seus funcionários, através da ação “Fazer melhor é o nosso jeito de fazer”, com o intuito de impulsionar os processos de

qualidade, buscando sempre fazer o melhor. Possuem foco no crescimento sustentável, investindo em atitudes positivas em todos os âmbitos da vida de seus empregados, tanto no pessoal quanto no profissional. Na empresa “Z” também desenvolvem um programa motivacional, chamado de “Trabalhando Juntos”, onde reforçam as atitudes positivas, a cultura interna e as diretrizes que norteiam o dia a dia do trabalho, com isso estão aumentando a satisfação dos seus funcionários, comprovando através de pesquisas de satisfação, realizadas de dois em dois anos.

O grande desafio das empresas é reconhecer que tipo de estímulos irá incentivar a motivação dos seus empregados. Além deste diagnóstico, é preciso que seja reavaliado de tempos em tempos, pois as necessidades humanas são feitas de ciclos e norteadas pelas necessidades humanas, dessa maneira a motivação pode variar de acordo com os estímulos recebidos. (FERREIRA, 2013).

Outro fator que engloba a motivação e satisfação dos trabalhadores tem relação com o ambiente interno de trabalho.

As empresas “X e Y” consideram seus ambientes internos de trabalho como formais e a empresa “Z” como informal. Podemos notar as diferenças pela personalidade da empresa, a “X” tem como prioridade os resultados, existe amizade dentro dos setores, mas o que importa mesmo é o negócio, alimentam um ambiente competitivo; A empresa “Y” mais tradicional e autocrata, até permite um horário para que os funcionários tomem chimarrão entre eles, mas como esse tempo é curto os funcionários não aderem a essa prática; Na empresa “Z” podemos notar um ambiente com mais liberdade que valoriza as relações. Oferecem duas refeições aos funcionários, café da manhã e almoço, todos recebem a quantidade de 60 vales para utilizarem nas diversas máquinas de café distribuídas pela empresa e existem copas para a realização de lanches, é uma forma de estimular o convívio com os colegas e tornar o ambiente de trabalho saudável.

De acordo com XAUSA (2011) é o ambiente de trabalho que determina a forma de como os empregados irão se comportar. O ambiente fala por si e de como as pessoas se sentem, é possível perceber se existe integração ou afastamento, se é um ambiente frio ou caloroso em relação às pessoas que fazem parte dele. É através deste ambiente que a organização é percebida e entendida pelos seus membros, sendo assim ele é um fator de influencia na motivação e a satisfação dos funcionários. O clima interno reflete na qualidade do ambiente de trabalho, que é

percebida ou experimentada por seus integrantes, influenciando o seu comportamento. (FERREIRA, 2013).

Essas ações e práticas que melhoram o ambiente interno podem ser compreendidas como qualidade de vida no trabalho. A concepção dessa qualidade pode ser percebida quando empresa e funcionários estão em sinergia.

A qualidade de vida no trabalho tem relação direta com satisfação do colaborador com as boas condições de trabalho oferecidas pela organização. Esse contentamento se refere aos aspectos como segurança, benefícios, relacionamento interpessoal, remuneração condizente com o mercado e com as funções exercidas, etc. Sendo assim, reflete na produtividade e rendimento desses profissionais, uma vez que uma pessoa satisfeita e motivada tende a produzir melhor e com mais qualidade. (FERREIRA, 2013).

As organizações investem em qualidade de vida no trabalho como uma vantagem competitiva, valorizando o capital humano para garantir rentabilidade e competitividade. Segundo os relatos dos profissionais entrevistados, podemos perceber que as organizações estão se preocupando com esse quesito.

A empresa “X” sabe da importância do investimento nas ações de qualidade de vida no trabalho, mas atualmente realiza somente o básico com benefícios, ambulatório médico e ginástica laboral. Na empresa “Y” existe a área de saúde, segurança e meio ambiente, que abordam temas como alimentação saudável, saúde e segurança através dos canais internos de comunicação, possuem um programa que estimula práticas esportivas aos funcionários. A área de segurança investe muito em ações preventivas e de automatização de máquinas, para que os esforços e atos inseguros sejam minimizados. A empresa investe muito na SIPAT (semana interna de prevenções de acidente do trabalho) para que realizem ações durante todo o ano. Na “Z” além dos benefícios padrão como plano de saúde e previdência, disponibilizam transporte fretado, restaurante dentro da empresa (duas refeições), ambulatório, agência bancária interna. Possuem um núcleo chamado “Qualidade de Vida” que oferece atendimento de psicólogas, fisioterapeutas e nutricionistas aos empregados e seus familiares. E também procuram desenvolver atividades de integração e lazer entre os funcionários, como oficinas de culinárias e acompanhamento de jovens.

Fatores como saúde e bem-estar têm forte influencia sobre o clima organizacional, investir nesses fatores é parte estratégica das organizações, pois

promovem um ambiente com mais condições favoráveis à melhoria da qualidade de vida, mantêm os profissionais motivados, o que ocasiona no aumento da eficácia e no desenvolvimento de suas aptidões em busca de resultados, desperta o sentimento de pertencimento e de orgulho, o que faz com que os funcionários sintam-se valorizados pela organização. (LACOMBE, 2008).

Cultura Organizacional questão nº 14

Pergunta 14 – “Quais ações praticadas dentro da sua empresa você atribui como parte da cultura organizacional?”.

Todas as ações de gestão de pessoas e de comunicação que concretizam o propósito da companhia, como a realização de reuniões trimestrais de liderança e equipe, com foco em desdobramento da estratégia e reconhecimento do time; o próprio processo de aprendizagem e desenvolvimento; eventos internos, como o “X” KIDS, que valoriza o vínculo da empresa com a família dos colaboradores, dentre outros. Considero importante destacar que, apesar de sabido, o grande desafio do fortalecimento da cultura organizacional está na conexão do discurso com a prática, principalmente, por meio das lideranças e que, sem esta conexão, de nada adiantam programas e processos aparentemente robustos. (entrevistado empresa “X”).

A integração de funcionários, o contato diário entre colegas (nas áreas de convivência), as próprias campanhas acabam reforçando os aspectos que a empresa quer fortalecer internamente e as pesquisas de clima. Por estarmos distribuídos em estados diferentes (RS, PR e MG) e em atividades diferentes são facilmente identificadas diversas culturas. Outro fator é que possuímos vários imigrantes contratados, e essa cultura acaba impactando também. Exemplo: possuímos aproximadamente 450 haitianos trabalhando nos frigoríficos, apenas 10% falando um pouco de português, usamos interpretes, mas é bem complicado. Também possuímos programa de inclusão de PCDs, inclusive mentais (que a maioria das empresas rejeita pela atenção que deve ser atribuída e dificuldades no dia a dia). Enfim, em uma empresa com 4 mil funcionários, de países diferentes, de culturas diferentes, de religiões diferentes, que moram em localidades diferentes, entre outros.... é muito difícil identificar (e manter) uma única cultura organizacional. Mesmo tudo sendo muito organizado, seguir as regras é um ponto de muito trabalho para que entendam. A direção investe muito em comunicação interna e em educação corporativa em níveis de liderança, ainda temos um núcleo de Governança Corporativa que normatiza e profissionaliza toda a organização, foi criado um código de conduta e ética embasada na missão, visão e valores. Para manter a ordem todos são cobrados por isso, inclusive com advertências e suspensões. De toda forma é uma

empresa que inclui as pessoas, acolhe, respeita e tenta fazer o melhor, claro que com as restrições de custos e de sustentabilidade do negócio, mas de forma muito significativa. (entrevistado empresa “Y”).

São ações de dia a dia, reforço por parte da alta administração, reuniões mensais com o público da fábrica, postura da liderança, treinamentos, ações de integração, cerimônias, etc. O programa “Trabalhando Juntos, uns com os outros, uns para os outros”, composto de cinco diretrizes que reforçam as atitudes positivas, são eles: “Assumir responsabilidades, Cooperar entre funções, Tratar erros com foco na Solução, Conduzir ativamente a Mudança, Tratar uns aos outros de forma Aberta e Respeitosa”. A cultura corporativa é a norteadora de toda a empresa, em nível global. Em função da cultura corporativa foram retiradas missão, visão e valores de cada unidade, para criar algo único que fosse seguido por todas as plantas. A matriz (Alemanha) exige o que está posto na cultura de diversas formas, a qualidade do produto é mais fácil de ser medida, mas por exemplo, qualidade de serviço, nós investimos muito em treinamento, que capacita as pessoas a desempenharem melhor suas funções. As empresas que vendem nossos produtos (concessionárias) recebem treinamento da “Z” para venda e entrega técnica dos produtos. Temos projetos de meio ambiente em todas as unidades, criação de linha a bateria para emissão zero de gases e assim por diante. Trabalhamos de forma íntegra com todos os I e fornecedores, desenvolvemos trabalho voluntário, temos programa de inclusão de menores aprendizes entre tantas outras atividades. Nosso jeito de ser é regido pela nossa cultura. São nossos princípios e em tudo que fazemos consideramos os três pilares (Qualidade excelente, Meio ambiente e energia e Mundo dos negócios). (entrevistado empresa “Z”).

O reflexo da essência de uma empresa está na sua cultura organizacional e a forma de como ela é percebida pelos seus funcionários. Podemos perceber que cada empresa abordada nesta pesquisa, tem uma visão estratégica diferente, mas todas praticam ações, processos, rotinas, hábitos, costumes, condutas que desenvolvem e alimentam sua cultura interna.

Na empresa “X” as ações de gestão de pessoas e de comunicação concretizam os propósitos estabelecidos pela empresa. As realizações de reuniões trimestrais de liderança e equipe com foco em desdobramento da estratégia e reconhecimento do time, processos de aprendizagem e desenvolvimento de carreira, eventos internos como o “X” Kids (que valoriza o vínculo da empresa com a família dos empregados) fortalecem e compartilham os valores da cultura interna.

A empresa “Y” compartilha sua cultura interna através de integrações de funcionários, contato diário com colegas, com campanhas internas com o intuito de reforçar o que a empresa entende como importante além de constantes

capacitações em níveis de liderança para que os gestores sejam capazes de se envolver e compartilhar a cultura. Por ser uma empresa com muitas unidades, e ter realizado muitas incorporações, o seu público interno é composto por diversas culturas regionais, religiosas e de imigrantes o que interfere na cultura interna. Apesar dos valores institucionais serem bastante divulgados pelos canais internos e murais, mas não existe uma internalização comum dos valores primordiais que regem a cultura, o que dá sentido a organização, sua personalidade. É possível perceber que é uma organização que acolhe pessoas, respeita as diferenças e tenta aplicar a excelência nos seus processos. Mas não consegue fazer ainda que os funcionários consigam perceber a cultura organizacional existente, como uma diretriz organizacional.

De acordo com MARCHIORI (2006), depois que a cultura corporativa é constituída, torna-se necessário aplicar práticas a fim de manter essa cultura, onde os membros estejam sempre sendo expostos a experiências que lhes façam lembrar-se da essência da empresa.

No caso da empresa “Z” a cultura organizacional é o grande norteador da organização. A matriz, que fica situada na Alemanha, cobra que todas as suas unidades, sigam um padrão de comportamento, que é guiado pelos três pilares da cultura organizacional, que são eles: Qualidade excelente, Meio ambiente e energia e Mundo dos negócios. O interessante é que eles não possuem missão, visão e valores nas unidades, mas sim valores que fazem parte da cultura interna, algo único que representa a essência da empresa e é seguido por todos. Sendo assim, qualquer unidade em nível global, vai seguir o parâmetro dos pilares da cultura organizacional.

Conforme a entrevista apresenta, a sede matriz da “Z” exige que essa cultura seja aplicada de diversas formas, na qualidade dos produtos, na qualidade dos serviços, para isso eles investem muito em treinamento para capacitar os funcionários para que desempenhem melhor suas funções, inclusive para as concessionárias que vendem seus produtos. Esse cuidado de manter a qualidade faz com que sua imagem institucional seja muito forte, e todos dentro da organização entendem e vivem essa qualidade. Estão comprometidos com a sustentabilidade e proteção do meio ambiente, criam projetos com essa finalidade, como a redução do consumo de energia e emissão zero de gases. Desenvolvem trabalhos voluntários e programas de inclusão de menores aprendizes.

Percebemos então que a cultura é compartilhada através do dia a dia, pelo reforço por parte da alta administração, reuniões mensais com os funcionários que atuam na fábrica, através da postura da liderança, com treinamentos, ações de integração e cerimônias institucionais. Afirmam que o jeito “Z” de ser é regido pela sua cultura.

Cada empresa tem sua personalidade, seu jeito de lidar com as coisas, esse jeito manifesta-se nos empregados, na forma como se relacionam, confraternizam, tomam decisões ou as adiam, a linguagem que utilizam, enfim, a forma como determinam as regras a serem seguidas. (JOHANN, 2004). Esses elementos comportamentais ajudam a concretizar a cultura de uma empresa e é através dos valores corporativos que esse comportamento toma forma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário contemporâneo de incertezas, competitividade e frequentes mudanças, as organizações estão se vendo obrigadas a modificar suas estratégias de negócio. Essas modificações tiveram foco no sistema de gestão, onde o formato mais rígido deu passagem ao mais flexível e a importância da humanização e valorização do capital humano foi percebida. Sendo assim mudou a forma de relacionamento com as equipes de trabalho e criou-se uma preocupação com o ambiente interno e o bem-estar dos funcionários.

Essa preocupação está relacionada ao clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, que há tempos atrás era inexistente, e são elementos que afirmam a cultura organizacional. Por este motivo, as empresas estão cada vez mais investindo em treinamentos, programas de incentivos, planos de carreiras para proporcionar um bom clima organizacional, contribuindo para a satisfação e a motivação dos seus profissionais, tornando-os produtivos e transformando-os em aliados.

Dentro deste contexto, este trabalho teve por objetivo geral analisar a importância da cultura organizacional e como ela é desenvolvida dentro das organizações de grande porte. Buscou-se analisar as formas que cada empresa usa para exteriorizar sua cultura interna. Para esse fim, foi utilizada como referência para verificação deste estudo a interpretação dos dados obtidos através da realização de entrevistas em profundidade com profissionais de três empresas de grande porte do ramo industrial. A pesquisa teve como foco o tema da cultura organizacional e os elementos que a compõe. A partir dos conhecimentos teóricos e das análises dos dados colhidos, foi possível verificar a teoria com a prática e compreender seus aspectos relevantes e a forma que ela atua dentro do contexto das empresas pesquisadas.

Através da entrevista realizada com os profissionais das respectivas corporações, foi possível perceber que as empresas se esforçam para manter a sua cultura interna ativa dentro de seus ambientes corporativos. A cultura é construída e preservada através de vários elementos, que, juntos, constroem a identidade da organização.

Podemos constatar que os mesmos elementos são tratados de formas diferentes por essas empresas. A empresa “Z” possui uma cultura interna mais consolidada, tanto que, sua cultura norteia os valores que são aplicados no dia a dia e todas as atitudes refletem as diretrizes traçadas. A matriz aboliu o uso de missão,

visão e valores das unidades e criou algo único para todos, não importando sua localização geográfica, as diretrizes básicas serão as mesmas. Investem no clima organizacional positivo, preocupam-se com a qualidade de vida dos funcionários, proporcionam um ambiente de trabalho informal onde valorizam as relações de longo prazo, preocupam-se com o meio ambiente e com o impacto de suas decisões. Na empresa “X” a cultura interna é trabalhada não tão intensamente como na “Z”, mas a liderança sabe da importância do discurso alinhado com a prática para que as ações tornem-se exemplos e que isso fortaleça a cultura. Por ser uma empresa sólida e desafiadora, seu foco fica bem claro para todos, refletindo na forma de atuação dos profissionais, a competitividade e a busca de resultados ficam em evidência. Proporcionam um ambiente agradável, valorizam o vínculo entre a família do funcionário com a organização, oportunizam aprendizado contínuo e o desenvolvimento na carreira. A empresa “Y” é uma empresa tradicional, seu ponto forte é o empreendedorismo e a prosperidade de seus negócios, possui foco na produtividade, o que é perceptível a todos os funcionários. Por ter expandido muito rápido suas atividades, não conseguiu criar uma cultura única, onde todos os membros tenham a percepção de sua existência. As ações analisadas nesta pesquisa mostram que os elementos que baseiam a cultura estão sendo trabalhados, que a direção investe em ações de comunicação interna e capacitações para que seus líderes trabalhem as questões da cultura. É um processo lento, mas com a prática e o reforço diário a cultura interna se fortalecerá.

Fica bem claro que as organizações analisadas possuem valores que direcionam seu negócio, são eles que trilham o caminho e a maneira que a empresa se porta perante o ambiente externo. Muitos dos valores existentes são aplicados no dia a dia, mas por serem tão internalizado nos costumes da organização, não são notados pela grande maioria dos funcionários. As organizações analisadas neste estudo possuem valores como: Respeito, Integridade, Transparência, Responsabilidade, Trabalho em equipe Comprometimento, Foco do Cliente, Excelência, Qualidade excelente, Proteção ambiental e eficiência energética, Postura ética em relação aos funcionários e pessoas que se relacionam com a empresa.

Todas essas ações são praticadas em rotinas, são posturas que a empresa espera que os empregados tenham ao realizarem suas atividades e tornam-se um padrão de comportamento. Por exemplo, aplicar a excelência em qualidade é dizer que todos os processos devem seguir um padrão de alta *performance*, melhorando

desempenho e resultados, se esse procedimento vira um padrão dos processos, é um sinal que os funcionários estão vivenciando os valores organizacionais da organização.

Outro ponto comum entre as organizações analisadas é o fato que todas possuem a referência de um herói organizacional. Nas empresas “Y e Z” referenciam como heróis os seus fundadores e na empresa “X” o vice-presidente sênior da corporação. Esses heróis se tornam importantes nas organizações por representarem a grandiosidade de seus atos, sendo por fundar a empresa ou pela forma de conduzir os seus subordinados. Eles servem como modelo, inspirando comportamentos e sentimentos dos membros da organização. As histórias por trás dessas pessoas trazem uma bagagem carregada de símbolos que servem como motivadores e norteadores, lembrando fatos importantes do passado, mas guiando-os para o momento atual.

As histórias organizacionais servem de memória, com exemplos tanto positivos quanto negativos, que contribuíram para o sucesso ou insucesso dos processos internos de gestão. Quando são compartilhadas entre o público interno através dos mesmos, gera um fortalecimento da figura organizacional em relação aos sentimentos dos funcionários. Essas histórias trazem em sua bagagem uma série de significados que estabelecem sentimentos de orgulho, se conectam com a organização e passam a se sentir parte de algo maior. Essa propagação de sentimentos, mantêm viva na memória do colaborador os valores primordiais, contribuindo para o fortalecimento da cultura.

Os ritos e as cerimônias realizados pelas empresas “X, Y e Z” confirmam a postura destas em relação ao público interno. Em todos os eventos realizados transmitem a mensagem com os valores que a empresa julga como mais significativo. Esses eventos envolvem os funcionários para despertar seu lado emotivo, encorajam e revivem sentimentos comuns, de forma que encanta a todos, criando um laço que os mantêm unidos como membros de uma organização. “Por permitir a expressão das emoções pela momentânea perda de várias normas, as reafirmariam (pelo contraste), reforçando a moral correta e as normas desejadas”. (XAUSA, 2011, p.36).

Outra forma para reforçar a conduta condizente com o que é considerado ideal, de acordo com a organização, é pelo processo de aprendizagem. É no dia a dia, nas atividades rotineiras que se percebe a presença da cultura interna. É no comportamento dos membros que a personalidade da empresa transparece, por

isso que o processo de aprendizagem por observação é utilizado dentro dos ambientes corporativos, mais do que aprender as atividades, é percebido os modos, a maneira de se portar frente a situações, os funcionários criam modelos de comportamento determinado pelo grupo o qual fazem parte. As organizações moldam o comportamento de seus empregados a todo instante, pois é necessário, de acordo com as estratégias estabelecidas, certas posturas para desempenharem bem suas funções. Além do reforço comportamental, é importante o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das competências dos profissionais. Os treinamentos aplicados mantêm e reforçam os desempenhos e as atitudes esperadas pela organização, além de serem uma ferramenta estratégica de otimização da capacidade dos profissionais. A *performance* dos membros da organização influenciam diretamente os resultados financeiros da companhia. O investimento em treinamentos para desenvolver as aptidões dos profissionais é visto como um investimento a longo prazo. Pelo que constatamos na análise da pesquisa, as empresas pesquisadas já perceberam a importância que os treinamentos fazem para os resultados da organização.

A cultura organizacional também é percebida pelo ambiente de trabalho das organizações, a forma como a empresa se importa com o bem-estar e segurança dos seus empregados, os benefícios oferecidos, influenciam o clima organizacional, com a satisfação e motivação dos empregados. É através do ambiente interno que a organização é compreendida pelos seus membros. O clima interno reflete como esse ambiente é experimentado por seus integrantes, sendo assim ele pode ser considerado um fator influenciador de motivação e de satisfação dos mesmos.

As organizações “X, Y e Z” investem em ações motivacionais e proporcionam programas com atividades e ações de qualidade de vida no trabalho, além do pacote de benefícios básicos. Essas ações possibilitam um melhor ambiente interno, o que promove engajamento por parte dos funcionários e contribui para o aumento de satisfação com a empresa, tornando o clima organizacional positivo. Assegurar um ambiente com condições favoráveis de trabalho faz com que os funcionários sintam-se valorizados e motivados, gerando sentimento de pertencimento e de valorização e contribuindo para que esses profissionais queiram apresentar melhores resultados.

A cultura organizacional encarrega-se de diversas funcionalidades dentro do âmbito empresarial. Observamos que ela define a individualidade das organizações diferenciando-a das demais, gera o comprometimento dos indivíduos como grupo,

promove o equilíbrio social dos membros, é a força que une os funcionários com a instituição permitindo que se sintam parte importante de algo maior, proporciona os padrões das regras básicas que orientam e dão forma ao comportamento rotineiro dos empregados. (ROBBINS, 2008).

Não existe um padrão de cultura interna, e nem é possível eleger uma melhor cultura organizacional, cada empresa tem sua própria cultura, e esta, é adequada às suas necessidades. O grande desafio das corporações é desenvolver e fortalecer suas culturas para que sirvam de força motriz no êxito empresarial.

No estudo apresentado neste trabalho, percebemos as particularidades das culturas internas das corporações analisadas e que todas buscam a sinergia entre seus funcionários, trabalhando os mesmos elementos de formas diferentes, empenhando-se para alcançar resultados positivos. Os profissionais entrevistados vivenciam suas culturas e possuem uma imagem sobre suas organizações. A empresa “X” é definida como intensa e que valorizada as qualidades como: foco nos resultados, *ownership* (comprometimento e responsabilidade), consistência e proatividade. O profissional da empresa “Y” a define como uma organização autocrata, que preza pela qualidade em todos os produtos e serviços, já o profissional da empresa “Z” possui a imagem de excelência e evidencia o valor das pessoas, o ambiente agradável para se trabalhar e a preocupação com o meio ambiente. Essas percepções de imagem são criadas a partir da vivência da cultura interna e da relação que mantêm com a organização.

Com base na pesquisa realizada pode-se inferir que a presença da cultura organizacional evidencia a importância dos elementos da cultura organizacional como fundamento das ações e práticas de gestão de pessoas. Quando os valores são bem definidos e compartilhados entre os membros, aumenta o impacto da liderança em relação ao comportamento dos funcionários, contribuindo para um ambiente de trabalho mais focado e produtivo, com objetividade e sintonia entre os funcionários. Dessa forma, esse estudo levanta a discussão sobre a relevância da cultura organizacional, utilizada como uma ferramenta de vantagem competitiva e como fator determinante na eficácia dos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, Ângelo... [et al.]; CERVO, Clarissa Socal (org.). **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

ACCORSI, Ângelo; SMINOTTI, Antônio Nédio; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. Reflexões sobre o papel de liderança na Gestão da Cultura e aprendizagem organizacional. In: ACCORSI, Ângelo... [et al.]; CERVO, Clarissa Socal (org.). **Cultura e clima organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011, p. 77-86.

CERVO, Clarissa Socal. Elementos do comportamento organizacional. In: VENTURELLA, Cátia Terezinha Ligocki. (org); COSTA, Camila Duarte... [et al.]. **Comportamento Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2012, p. 11-21.

CERVO, C. S.; XAUSA, M. R. Clima organizacional: conceito, gestão e prática. In ACCORSI, A.; CERVO, C. S. (org). **Cultura e Clima Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011, p. 89 - 109.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, Johns W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma abordagem psicológica**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DIAS, R. (01/2013). **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>

DUARTE, Jorge, BARROS, (Org.), A. (03/2011). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/>

DUARTE, Marcia Matsuuchi Duarte. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge, Barros (org.) A. (03/2011). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/>

FERREIRA, Itala, P. (07/2013). Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>

FRANÇA, Limongi, A. C. (10/2005). **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502097292/>

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Houaiss – minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Editora Objetiva, 2003.

INSTITUTE, DISNEY. **O Jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Masset, F. J. (10/2008). **Comportamento organizacional** - Série Fácil, 1ª edição, 1st edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502183575/>

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MARTINS, Andrade, G. D. (03/2008). **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2ª edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>

MAXIMIANO, Amaru, A. C. (06/2015). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>

MCSHANE, L., S., GLINOW, Von, M. A. (04/2013). **Comportamento Organizacional: Série A**. 1st edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551839/>

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SENDIN, Tatiana. **A Construção da Cultura**. Revista Você RH, São Paulo, nº40, p.22-29, out./nov. 2015.

VECCHIO; Robert P.; [tradução Roberto Galman]. **Comportamento Organizacional: Conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VENTURELLA, Cátia (org.); COSTA, Camila Duarte...[et al.]. **Comportamento Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

XAUSA, Maria Regina de Moraes. Cultura Organizacional: conceito, importância e formas de manifestação. In: ACCORSI, Ângelo; CERVO, Clarissa Social (org.). **Cultura e Clima Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2011, p. 9 - 39.

YIN, K., R. (01/2015). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5th edição. [VitalSource Bookshelf Online]. Retrieved from <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Qual cargo ocupa?
2. Quanto tempo você tem de empresa?
3. Você conhece os valores da sua empresa? Pode citar algum?
4. Você acredita que os valores da empresa são aplicados no dia a dia?
5. Qual o (valor) mais utilizado/compartilhado entre os funcionários?
6. A sua empresa possui a presença de algum herói? Poderia falar sobre?
7. Você já ouviu alguma história sobre alguém ou algo que já aconteceu na sua empresa? Poderia citar? Já compartilhou essa história para colegas mais novos?”.
8. Existe algum rito que é praticado? (Integração de novos funcionários, promoções, comemoração de aniversários, dia dos pais, mães, crianças)
9. Poderia citar quais cerimônias são realizadas? (eventos de final de ano, jubilados, outros...)
10. Sobre os padrões comportamentais, vestuário, uso da tecnologia, normas e regras, como você aprendeu? Treinamento? Com colegas? Observando?
11. Como é o processo de socialização de um novo funcionário? (Existe integração? Tem algum colega que fica responsável de apresentar a empresa? A chefia dá mais atenção nos primeiros dias?)

12. A empresa investe em treinamento para os funcionários desenvolverem suas atividades? Você já participou de algum?
13. Na sua opinião o que influencia a satisfação e a motivação dos funcionários? Existe na empresa algum programa ou ações que trabalhem isso?
14. Que tipo de ambiente de trabalho a empresa oferece (informal, formal, existe amizade entre os colegas, o ambiente é mais descontraído, mais sério, existe hora para o café? Tomam chimarrão...)
15. A empresa se preocupa com a qualidade de vida e bem-estar do funcionário? Existe algum programa ou ação referente a isso?".
16. Quais ações praticadas dentro da sua empresa você atribui como parte da cultura organizacional?