

# UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA EMPRESA.

**Karine Souza dos Santos<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Aluno do curso de MBA em Gestão de Pessoas FATEP - karinesouza.stos@hotmail.com

## RESUMO

A cultura organizacional é a essência da organização, sem ela a empresa deixa de existir, toda empresa possui suas características que é o que diferencia uma das outras e atraem pessoas pelo mesmo motivo. Possuem valores, crenças, definem as suas missões, visões e estratégias que influenciam no comportamento de seus membros e conseqüentemente influenciam no clima organizacional. A cultura não é algo pré-definido, ela vai sendo construída a partir de comportamentos repetidos de sucesso ao longo do tempo e pode sofrer mudanças, devido a variáveis como: concorrência, custos, lucratividade qualidade e produtividade, visando a sua sobrevivência. Uma boa gestão da cultura organizacional traz benefícios tanto para a empresa quanto aos profissionais, reflete na motivação e pode levar a empresa ao sucesso. O presente estudo tem como objetivo reunir elementos que demonstrem se a cultura organizacional influencia no processo de gestão de uma empresa de Engenharia elétrica localizada no município de Piracicaba/SP. Para isso, foi feita uma análise do processo de trabalho e comportamento dos empregados em relação aos valores e ações da empresa. A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica em fontes secundárias, por meio da qual foi possível apresentar conceitos sobre a cultura organizacional, identificar que a empresa Union possui uma cultura organizacional voltada a orientação para o trabalho em equipe e orientação para resultados e que precisa trabalhar alguns aspectos culturais.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Gestão de pessoas, Liderança.

## ABSTRACT

The organizational culture is the essence of the organization, without it the company ceases to exist, every company has its characteristics that is what differentiates one from the other and attract people for the same reason. They have values, beliefs, define their missions, visions and strategies that influence the behavior of their members and consequently influence the organizational climate. Culture is not something predefined, it is built from repeated behaviors of success over time and can undergo changes, due to variables such as: competition, costs, profitability, quality and productivity, with a view to their survival. Good management of the organizational culture brings benefits to both the company and the professionals, reflects on the motivation and can lead the company to success. The present study has as objective to gather elements that demonstrate if the organizational culture influence in the process of management of a company of Electrical Engineering located in the city of Piracicaba / SP. For this, an analysis of the work process and behavior of the employees in relation to the values and actions of the company was made. The research consisted of a literature review on secondary sources, through which it was possible to present concepts about the organizational culture. It was possible to identify that the company Union has an organizational culture focused on teamwork orientation and results orientation and that needs to work on some cultural aspects.

**Keywords:** Organizational Culture, People Management, Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos e relatos falam sobre as particularidades das organizações, o que as diferenciam e conseqüentemente se destacam no mercado por suas características. Dentre os aspectos que as diferenciam o principal fator é a cultura organizacional, que se criam e moldam através de seus feitos, da sua comunicação e são adquiridas por meio do convívio dos profissionais.

Nesta linha de pensamento Chiavenato (2009), salienta que cada organização tem sua cultura organizacional ou corporativa, para conhecer uma organização é fundamental conhecer sua cultura e para fazer parte dela é necessário incorporar sua cultura no processo de trabalho, observando o modo como é feita interação das pessoas, as atitudes predominantes e as pressuposições sobre os fatos.

A Cultura pode ser visível ou não, são moldadas ao longo do tempo, através de regras e ações, que refletem no comportamento dos indivíduos em relação a algumas situações. Por meio da cultura as empresas impõem suas expectativas em relação aos profissionais, normas de conduta de acordo com suas crenças e valores (CHIAVENATO, 2012).

Dentro das organizações existem as subculturas, formadas por grupos pequenos de pessoas, o que é natural, é uma forma de discutir problemas e trocar experiências em relação aos objetivos da área. As subculturas não eliminam a existência da cultura predominante, que é partilhada pela maioria dos membros da organização (PASETTO & MESADRI, 2012).

As subculturas são influenciadas por líderes e membros de determinada área, criando um círculo de princípios e valores aderidos no processo de trabalho, evoluindo de forma que possam atingir seus resultados.

Cada organização tem sua missão, visão e valores, incorporados na organização e se houver a assimilação dos valores por parte dos gestores, líderes e profissionais podem levar uma empresa ao sucesso.

No entanto deve se considerar que as organizações sofrem constantes variáveis no seu processo, sendo: concorrência, custos, lucros, qualidade e produtividade, devem ser flexíveis e adaptáveis a essas variáveis para sua sobrevivência, devendo ser administradas de forma eficaz (MEDEIROS FILHO, 1992). Sendo necessária uma participação sólida da alta gestão, conciliando as variáveis com os objetivos da empresa e analisando a melhor maneira de adaptar se as constantes mudanças, levando em consideração sua cultura organizacional.

Considerando os fatores culturais que podem ser explícitos e implícitos, o papel dos gestores é ter a percepção desses fatores, como cita Passeto & Mesadri (2012, p. 33):

“Entender que há, em uma mesma organização, uma parte visível e outra não visível e a importância desse fato para o trabalho do gestor no alcance de seus resultados”.

Nesta linha de pensamento Lacombe (2011) salienta que uma cultura bem- estruturada garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

O presente trabalho visa conhecer a Cultura e a sua influência no modelo de gestão, avaliando a eficácia de seus processos de trabalho, relacionamentos, procedimentos e regulamentos internos. Com o resultado da pesquisa serão sugeridos melhorias nos procedimentos existentes ou sugestões de novos procedimentos, que ao longo do tempo, poderão ser incorporados na cultura, até porque, uma cultura organizacional eficaz faz um ambiente de trabalho focado e mais produtivo.

A cultura organizacional contribui para a motivação dos profissionais, reflete em uma melhor produtividade e gera uma sinergia entre os mesmos. A Cultura vai definir diretrizes para uma empresa de sucesso, sendo indispensável o investimento em gestão de pessoas.

O objetivo do trabalho é verificar a percepção dos profissionais e gestores quanto à cultura da empresa, conhecer a missão, visão e valores, identificar a influência da cultura no ambiente de trabalho, identificar o tipo de cultura predominante e verificar a importância da liderança para moldar os comportamentos dos profissionais.

## 2. METODOLOGIA

O estudo se divide em quatro etapas. A primeira é uma revisão bibliográfica para apresentar os conceitos sobre cultura organizacional. Na segunda, foi realizada uma pesquisa de opinião junto aos funcionários (Quadro 2) e gestor (Quadro 3), a fim de coletar dados que pudessem identificar a cultura predominante e como é percebida internamente.

As perguntas aplicadas foram adaptadas e contém 21 questões com opções de respostas: sempre, às vezes e nunca, participando 17 funcionários.

### **Quadro 2: Questionários aos funcionários.**

1 - A empresa estimula seus funcionários a apresentarem sugestões relacionadas a procedimentos operacionais ou políticas internas?
2 - A empresa é aberta a novas metodologias de trabalho?
3 - A empresa busca novas tecnologias e aprendizado destas para a atualização de seus processos?

4 - Com que frequência você dedica atenção a atividade que desenvolve?
5 - Com que frequência seu superior exige sua atenção ao cumprimento das normas de um projeto?
6 - Quando da realização de seu trabalho diário, a empresa exige que você o analise mais de uma vez para conferir sua precisão?
7 - Com que intensidade sua empresa lhe cobra o cumprimento de metas?
8 - A empresa estipula alguma meta dentro do seu setor para que seja apresentada no final de algum período determinado?
9 - Os resultados que a empresa pretende alcançar são todos em curto prazo?
10 - A empresa tem como política interna a preocupação em saber se as decisões de caráter trabalhista afetam negativamente rotina de seus funcionários?
11 - A administração da empresa, ao tomar decisões, leva em consideração o efeito do resultado que estas causarão nas pessoas que nela trabalham?
12 - A empresa demonstra mais preocupação com os resultados a serem obtidos do que a integração social dos funcionários?
13 - Você tem liberdade para interagir com outras pessoas da empresa, trocando informações para que o trabalho saia da melhor forma possível, havendo, assim, uma cooperação do grupo?
14 - A organização planeja e organiza as atividades para serem desenvolvidas em grupo?
15 - A realização de sua tarefa depende exclusivamente de você?
16 - As discussões sobre assuntos não relativos ao trabalho, como os de cunho pessoal acontecem com frequência entre os funcionários dentro da empresa?
17 - A empresa se preocupa em saber se seus funcionários possuem uma relação de cordialidade entre eles?
18 - Em sua empresa é dada a devida atenção, por parte dos gestores à resolução de conflitos que surgem no cotidiano do trabalho?
19 - Quando surgimento de vagas para cargos de alto nível, sua empresa opta pela promoção de profissionais pertencentes ao quadro de funcionários ou mantém na mesma posição?
20 - Com que frequência você é motivado a buscar novas oportunidades de trabalho em outros setores da empresa?
21 - A empresa como um todo tem buscado o desenvolvimento organizacional ou procurado se manter estável para não correr riscos?

Mediante as características básicas da cultura, foram elaboradas perguntas por um grupo de alunos do curso Administração de empresas, na disciplina Comportamento Organizacional (2006 - 2007) retiradas do livro Comportamento organizacional, com o objetivo de identificar elementos culturais para elaboração de plano estratégico organizacional.

As perguntas identificam as seguintes variáveis, segundo Robbins (1999, p.374):

- Inovação e tomadas de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a tomar decisões que envolvam riscos.

- Orientação para equipes: o grau que a organização planeja ou organiza suas atividades, se essas estão mais voltadas para as equipes ou para os indivíduos.

- Agressividade: o grau em que a organização estimula que seus funcionários se enxerguem como concorrentes ao invés de competitivos, sendo assim eles são mais agressivos do que sociáveis.

- Orientação para pessoas: o grau em que a organização considera o quanto suas decisões afetaram as pessoas que nela trabalham.

- Atenção a detalhes: o grau em que se cobra dos funcionários atenção aos detalhes e que demonstrem precisão e análise.

- Orientação para resultados: o grau em que a empresa foca mais nos resultados do que nos meios para atingi- los, como técnicas, processos e métodos.

- Estabilidade: o grau em que a organização dá ênfase à manutenção do status quo comparativamente ao crescimento.

Foram aplicadas sete perguntas abertas ao gestor e para identificar a visão e influência da cultura na percepção do mesmo, conforme quadro 3.

**Quadro 3: Questionários para o gestor.**

1. Quais são os comportamentos ou os aspectos mais marcantes na empresa que, na sua opinião, definem a sua cultura organizacional?
2. Na sua opinião, como e quanto a cultura organizacional influencia nos processos de gestão da empresa?
3. A missão, visão e os valores são considerados elementos estratégicos e exercem um forte impacto nos processos de gestão da empresa?
4. Os profissionais têm autonomia e/ou participam das decisões da empresa nos seus respectivos níveis?
5. A empresa faz planejamento estratégico, caso positivo, qual é a forma de avaliação dos resultados?

6. Quando há um conflito interno as áreas envolvidas participam da solução do mesmo?
--

7. A empresa valoriza seus talentos e capital humano? Caso positivo de que forma?
---

Fonte: Autor.

A terceira parte do estudo apresentará a análise e interpretação dos dados coletados e, por fim, serão apresentadas as considerações finais sobre o estudo, apontando os resultados obtidos e indicando possíveis melhorias e aperfeiçoamentos dos procedimentos utilizados.

## 2.1 A CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O universo da pesquisa é a empresa Union Engenharia, localizada na cidade de Piracicaba, SP, cujo ramo de atividade é prestação de serviços na área de engenharia elétrica e automação industrial. Fundada em 1998, tem como missão explorar e oferecer soluções nas áreas de elétrica e automação industrial, superando as expectativas de seus clientes, buscando a excelência de seus produtos e serviços.

A empresa desenvolve projetos elétricos, serviços de mão-de-obra especializada voltados para a área de montagens elétricas, e, sobretudo na fabricação de painéis elétricos para as indústrias e edificações dos mais diversos segmentos.

Empresa de pequeno porte que atua na região, fora do estado e possui dezessete funcionários, conforme quadro 1:

**Quadro 1: Relação dos funcionários.**

Setor	Função	Quantidade
Obra/ fábrica	Eletricista	5
Obra/ fábrica	Ajudante de eletricista	2
Obra/ fábrica	Eletromecânico	1
Obra/ fábrica	Montador de painel	2
Fábrica	Almoxarife	1
Engenharia	Projetista	1
Engenharia	Técnico em automação	1
Engenharia	Técnico em eletrônica	1
Administrativo	Assistente em depto pessoal	1
Administrativo	Financeiro	1
Administrativo	Programador (a) de PCP	1

Administrativo	Comprador	1
Administrativo	Encarregado de obras/ Gestor	1
Administrativo	Diretor Administrativo/ Comercial	1
Administrativo	Diretor Comercial/ Engenheiro Elétrico	1
<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>
Feminino	25 – 34	2
Masculino	21 à 41	15

Fonte: Autor.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 Cultura Organizacional

A Cultura pode ser definida como um conjunto de características humanas e que se criam naturalmente por convívio entre pessoas, aprimorando-se continuamente por meio da comunicação e das pessoas na sociedade (ARAUJO & GARCIA, 2010).

Freitas (1991), diz que ao nascer de uma organização inicia sua formação cultural, modelada ao longo do tempo e conseqüentemente influenciam nos comportamentos e atitudes para o êxito no processo do trabalho.

Surgem em meio a uma necessidade organizacional de se organizar para atingir seus objetivos, sofrendo influência em especial das atitudes de seus fundadores em relação ao que desejam de seus membros. Com o passar do tempo a cultura torna-se uma identidade da organização, independentemente dos motivos de sua formação tornando-se distinta de seus membros, sendo repassada sem questionamentos.

A cultura organizacional pode ser explícita ou implícita, independentemente do tipo de cultura, toda organização tem a sua cultura. No modelo formal se caracteriza a explícita, através de normas, regras, códigos de ética, políticas, estabelecidos pela alta gestão e já na informal caracteriza-se a implícita, que é adquirida de forma mais eficaz através de ações e decisões administrativas, que refletem como exemplos de valores para os demais membros da empresa (LACOMBE, 2011).

O autor Chiavenato (2012, p. 58) define cultura organizacional como:

A Cultura organizacional refere-se aos valores e as crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização e que influenciam no comportamento das pessoas, definindo a base costumeira pela qual a organização se vê e visualiza o ambiente

Com as constantes mudanças no ambiente seja ela interna ou externa, devemos estar sempre nos adaptando, assim Schein (1992 apud ARAUJO & GARCIA, 2010, p.285), faz a seguinte correlação entre a cultura organizacional e as constantes mudanças:

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Nesta linha de pensamento Araujo & Garcia (2010) salientam que as organizações enfrentam mudanças no ambiente, porém não podem perder sua essência ou seja sua cultura. Apenas devem aperfeiçoá-las de acordo com seus princípios e valores culturais, adaptando-se ou não as mudanças.

Citam como exemplo a fusão de empresas que terão o aspecto físico e cultural “misturados”, nesse processo de alteração não podem perder sua essência cultural, seus pilares devem ser mantidos ou a empresa deixa de existir (ARAUJO & GARCIA, 2010).

Sendo de grande importância a administração dos contextos acima, administrar os fatores de forma que tragam soluções e benefícios a empresa. Lacombe (2011) ressalta que a cultura organizacional tem grande influência no estilo da administração, a cultura influencia na tomada de decisões, nas ações das pessoas de acordo com os valores da organização. Abaixo a tabela dos aspectos culturais visíveis e não visíveis.

**Figura 1: O iceberg da cultura organizacional.**



Fonte: O iceberg da Cultura Organizacional, Chiavenato, 1999, p.40.

Araujo & Garcia (2010 p.289) apresentam os dez elementos básicos da cultura organizacional, sendo eles:

- Regras e regulamentos
- Ambiente Organizacional
- Microculturas
- Contraculturas
- Linguagem domesticas
- Ritos
- Rituais
- Heróis
- Símbolos
- Mitos Organizacionais

A transmissão da cultura organizacional se dá a partir desses elementos, são incorporados no dia a dia de trabalho. A essência da cultura é demonstrada a partir de seus negócios, de como trata seus clientes e funcionários. Depende da percepção dos administradores e funcionários, pode sofrer mudanças e adaptações ao longo do tempo, não é algo pré-definido e se forma através ações e aderência a mesma.

### **3.2 Clima Organizacional**

Clima Organizacional é a visão dos funcionários sobre os valores organizacionais que são concretizados a partir das ações tomadas pela gestão da empresa, trazendo satisfação ou insatisfação dos mesmos, resultando no clima organizacional da empresa e também influenciando no comportamento dos funcionários. O clima é a medida de satisfação das pessoas que trabalham em determinada empresa (MESADRI & PASETTO, 2012).

Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, refletindo na comunicação, relação entre as pessoas e processo produtivo. Se o clima organizacional for satisfatório aos membros, os mesmos tendem a ser proativos, relacionar-se melhor com as equipes e superiores, trazem inovações e compartilham ideias e sugestões de melhoria; e se o clima for insatisfatório podem gerar descrença, resultando em rotatividade e absenteísmo (LACOMBE, 2011).

Os funcionários podem agir de maneira positiva ou negativa, de acordo com as situações vivenciadas no ambiente de trabalho, situações que podem ser sobre um material, uma ideia, procedimento de trabalho ou até mesmo sobre uma decisão gerencial. O clima organizacional é consequência das atitudes de seus funcionários, se os objetivos e procedimentos de trabalho estiverem de acordo com o que consideram “benéficos” a eles, eles reagem de forma positiva, cooperando aos objetivos da empresa e consequentemente permanecendo na empresa (CARVALHO, 1999).

### **3.3 Missão, visão e valores nas organizações**

Para Tachizawa & Rezende (2000), o escopo de uma organização é dividido em três etapas: missão, visão e valores permanentes.

A Missão de uma organização é o que define o seu papel na sociedade, é a sua razão de existir, o que ela propõe ao mercado seja em produtos ou serviços, é o negócio da organização.

A Visão é uma espécie de objetivo estratégico, onde a empresa visa um resultado futuro em longo prazo para a organização e que serve como suporte para orientar os indivíduos no processo de trabalho para alcançar o objetivo da empresa (MEDEIROS FILHO, 1992).

Os valores são conjunto de crenças, credos, padrões éticos e princípios que orientam os comportamentos das pessoas dentro da organização, não dependem necessariamente de influências externas. São valores que as empresas não estão dispostas a infringir para alcançar seus objetivos.

Não há uma definição pré-estabelecida para missão, visão, elas devem fazer sentido ao público interno e através de suas ações refletirem as mesmas ao público externo, mostrar sua real missão e visão. São específicas para cada empresa, sendo uma ferramenta importante para implementar ações e motivar pessoas (TACHIZAWA & REZENDE, 2000).

A missão e visão devem possuir objetivos que sejam possíveis alcançar, sendo mensuráveis e conseqüentemente resultados visíveis aos profissionais envolvidos, pois refletirão nas ações, nas motivações e aceitação de mudanças nos processos operacionais e comportamentais das pessoas.

Nesta linha de pensamento Medeiros Filho (1992), salienta que se não for possível medir um objetivo, nunca saberá se conseguiu realiza-lo. Se possível os objetivos devem conter um valor, tal como porcentagens e unidades, etc., para que a medição possa ser feita objetivamente e não subjetivamente. Se não há números, a análise da evolução ou conclusão do projeto estará sujeita a interpretação e julgamento.

### **3.4 Gestão x liderança**

Todas as empresas possuem pessoas que tem o poder de tomada de decisões, os denominados gestores; já os líderes são os que supervisionam as primeiras linhas de trabalho, possuem o contato direto com os trabalhadores.

A auto gestão é responsável por planejar, administrar resultados e tomar de decisões, já a habilidade do líder é estruturar, motivar sua equipe para alcançar o objetivo da organização seja a médio ou longo prazo. Promovendo oportunidades de desenvolvimento da equipe (DUTRA, 2002).

“Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse em comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em conjunto coerente de ideias e princípios” (LACOMBE, 2011, p. 138).

No entendimento de Lacombe (2011), os líderes exercem um papel importante nas empresas, são os agentes que fazem as empresas sobreviverem, agentes de mudanças e que devem inspirar e encorajar seus seguidores. Os líderes irão influenciar seus seguidores a partir de exemplos, ações, ordens, cobrando resultados e motivando os mesmos, tendo a percepção de cada momento e situação para agir de acordo com a necessidade.

Sendo de grande influência o trabalho do líder na Cultura organizacional, mantendo e repassando os valores e princípios das organizações aos seus membros e aos futuros membros da organização.

Quanto ao estilo gerencial, ou seja, de gestão, Medeiros Filho (1992) complementa que o estilo gerencial escolhido, muitas vezes, é o que resulta em falhas e omissões nos processos de trabalho por suas equipes e que a liderança e gerencia tem que lidar com as variáveis do processo de trabalho e promover a elevação da moral e motivação das pessoas.

Uma variável que está afetando a gestão das empresas atuais é que o capital humano está sendo mais importante que o capital tradicional de bens materiais e financeiros. Geram oportunidades as empresas, vantagens competitivas e inovações com a era tecnológica, exigindo um gerenciamento do conhecimento e capacidade intelectual e não apenas das informações e dados coletados.

Exige das organizações um gerenciamento da futura geração internet e era digital, com nova cultura, valores e perfis psicológicos. Pode se dizer que a gestão de uma organização é a constante avaliação quantitativa e qualitativa do processo de trabalho (TACHIZAWA & REZENDE, 2000).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Através da revisão teórica observou - se que a cultura organizacional é a base principal das empresas, a cultura é caracterizada por princípios e valores, possuem sua missão, visão e valores, que conseqüentemente levam a empresa ao sucesso.

Esses valores são compartilhados através das pessoas e as mesmas passam aceitar e incorporar essa cultura no dia-a-dia, respeitando regras e procedimentos explícitos ou implícitos, os principais responsáveis pela cultura são os gestores e líderes.

O Clima organizacional é reflexo da cultura da empresa, apesar de mudar constantemente, o clima tem como principal influência a cultura. As avaliações devem ser constantes, pois o mercado e as mudanças internas influenciam no comportamento das pessoas e conseqüentemente geram um clima organizacional estável ou instável.

Na empresa Union através da pesquisa de opinião pode- se avaliar a concepção e percepção da cultura, juntamente com o administrador e funcionários. A percepção do gestor foi comprometimento e sinergia, são os aspectos que mais se destacam na cultura da empresa, há uma percepção sobre a falha em divulgação e implantação da missão, visão e valores aos funcionários, o que pode ser confirmado com os resultados da pesquisa. Levando em consideração que necessita de uma pesquisa mais afunda para identificar os pontos a serem melhorados.

Na concepção dos funcionários conforme a figura 2, o aspecto cultural predominante da empresa Union é atenção a detalhes, orientação para o trabalho em equipe e orientação para resultados estão bem próximos os resultados, demonstrando certa insatisfação aos aspectos pessoas, estabilidade e agressividade no sentido de como suas decisões afetam as pessoas, crescimento e competitividade entre os mesmos.

Com base nos documentos da empresa, pode se observar que sua missão é definida e exposta aos funcionários, porém visão e valores são implícitos, compartilhados de forma informal. Pode-se observar que o clima da empresa é estável e bom, com algumas reclamações a cobranças de resultados, conforme o resultado da pesquisa. Por ser uma empresa de pequeno porte as conciliações e resoluções de problemas são efetuadas de forma eficaz.

**Figura 2: Aspectos culturais identificados na empresa de engenharia elétrica da cidade de Piracicaba/SP.**



### Gestor

1. Quais são os comportamentos ou os aspectos mais marcantes na empresa que, na sua opinião, definem a sua cultura organizacional?

**Gestor:** No meu ponto de vista acredito que comprometimento e sinergia sejam os aspectos mais marcantes, são os que impulsionam nossa empresa.

2. Na sua opinião, como e quanto a cultura organizacional influencia nos processos de gestão da empresa?

**Gestor:** Acredito que nossa cultura organizacional tem influência direta nos processos de gestão, desde a criação da Union procuramos criar procedimentos que facilitam as tomadas de decisão.

3. A missão, visão e os valores são considerados elementos estratégicos e exercem um forte impacto nos processos de gestão da empresa?

**Gestor:** Sim. Os três pilares têm uma força moral para nós, embora sua divulgação seja um tanto quanto débil entre nós.

4. Os profissionais têm autonomia e/ou participam das decisões da empresa nos seus respectivos níveis?

**Gestor:** Os profissionais têm autonomia, embora neste campo poderíamos evoluir ainda mais. Pois autonomia implica em responsabilidade e comprometimento.

5. A empresa faz planejamento estratégico, caso positivo, qual é a forma de avaliação dos resultados?

**Gestor:** Existe a falta de procedimento estratégico, talvez seja o maior obstáculo para atingir objetivos mais altos, tanto na área técnica, quanto humanas e também financeiras.

6. Quando há um conflito interno as áreas envolvidas participam da solução do mesmo?

**Gestor:** Sim. Pelo porte e pela proximidade dos envolvidos sejam elas em qualquer área há uma facilidade em encontrar a solução.

7. A empresa valoriza seus talentos e capital humano? Caso positivo de que forma?

**Gestor:** A empresa procura valorizar os talentos internos pois são seus principais motores. No caso, a empresa incentiva a participação em treinamentos específicos oferecidos pelos SIMESPI e ACIPI. Participação nos convênios que essas entidades têm como faculdades locais e fim de obter descontos.

Colaboradores que se destacam recebem aumentos salariais espontâneos. Um dado importante sobre o capital humano é o baixo “Turnover” da empresa.

## 7 CONCLUSÃO

Com base na base na pesquisa e teoria foi possível observar a importância de uma Cultura organizacional bem estruturada, sendo que a mesma direciona seus membros e influência no comportamento dos mesmos. Pode-se identificar pontos forte e pontos “fracos” que podem ser melhorados na empresa.

Na área de planejamento uma ferramenta que auxiliaria no fortalecimento da cultura e valores da organização é a análise SWOT, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças, internas e externas. A análise SWOT serve como base para um planejamento estratégico, podendo ser complementado pelo ciclo PDCA (planejamento, desenvolvimento, controle e ação), auxiliaria no processo de gestão.

O resultado de orientações para pessoas teve um peso baixo de 9%, um aspecto importante a ser observado, sendo que a principal ferramenta da empresa são as pessoas, pois métodos, máquinas e ferramentas não são diferenciais competitivos, mas sim as pessoas. A empresa Union possui um baixo Turnover, mas é interessante criar um programa ou uma avaliação periodicamente de clima e satisfação dos membros para possíveis melhorias e conseqüentemente aumentar o nível de motivação e resultados em seus serviços.

A empresa possui uma cultura familiar, onde seus funcionários possuem liberdade de expressar, resolução de problemas de forma rápida e um clima organizacional “amigável”. Esse é um ponto forte da empresa.

A empresa Union pode investir mais em planejamento, na demonstração de sua missão, assim orientando seus funcionários e conseqüentemente maximizar o desenvolvimento da empresa. Como cita Lacombe (2011) uma cultura bem- estruturada garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

Concluindo que a Cultura da empresa possui influência direta na Gestão e liderança da mesma, pois ela é a essência da organização.

## **8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAUJO, L.C.G; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**.São Paulo. Atlas, 2010.p. 285-286.

CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo. Pioneira, 1999. P. 110.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**.7.ed. Barueri. Manole, 2009.p.199.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**.5.ed. Barueri. Manole,2008. p.58-60.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2002.p.

FILHO, B.C.M. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo. STS,1992.p.18,19,36.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo. Makron, 1991.pág 43.

FILHO, B; NUNES, A. **Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental**. 2. ed. São Paulo. ATLAS, 2008.p19.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba. Ibpx, 2008.p.23.

LACOMBE, F.J.M. **Administração fácil**.São Paulo.Saraiva, 2011.p.138-153, 159.

PASETTO, N.V; MESADRI, F.E.**Comportamento Organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia.Curitiba.Intersaberes, 2012.pág 33,91,92,105,141.

TACHIZAWA, T; REZENDE.W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo. Makron Books, 2000. p. 39, 41.