

Como a cultura e clima organizacionais interferem na motivação e geração de resultados

Alex Augusto Calsavara – alex.calsavara@fatec.sp.gov.br

Alexandro Francisco Tozzi – alexandro.tozzi@fatec.sp.gov.br

Caio Machado – caio.machado2@fatec.gov.br

Everton Carlos do Nascimento – everto.nascimento3@fatec.com.br

Gabriel De Oliveira Gomes – gabriel.gomes30@fatec.sp.gov.br

Vinicius Gabriel Da Silva Zaneti – vinicius.zaneti@fatec.sp.gov.br

Weslei Diego Pereira – weslei.pereira4@fatec.sp.gov.br

Fatec Matão - Luiz Marchesan – Matão – São Paulo – Brasil

RESUMO

O presente estudo apresenta o que é a cultura organizacional. Para tanto, utilizou-se para coleta de dados, opiniões científicas, pesquisas em livros e artigos. Deseja-se com esse trabalho analisar como a cultura organizacional pode afetar a motivação dos funcionários e sua produção. Com o resultado do estudo pretende-se apresentar para a empresa uma forma de como melhorar o ambiente de trabalho fazendo com que seus colaboradores se sintam priorizados e motivados, aumentando assim o número de produção.

Com o estudo é possível enxergar que cada empresa possui sua filosofia, missão e valores, então cada empresa possui uma cultura organizacional diferente, sendo assim cada um deve se adequar a seu ambiente de trabalho a fim de criar um ambiente organizacional melhor para que os processos se tornem mais ágeis e naturais.

Palavra-chave: cultura organizacional, motivação, produção

ABSTRACT

The present study presents what organizational culture is. For that, it was used for data collection, scientific opinions, research in books and articles. The aim of this work is to analyze how organizational culture can affect employee motivation and production. With the result of the study, it is intended to present to the company a way of improving the work

environment, making its employees feel prioritized and motivated, thus increasing the number of productions.

With the study it is possible to see that each company has its philosophy, mission and values, so each company has a different organizational culture, so each one must adapt to its work environment in order to create a better organizational environment for the processes become more agile and natural.

Keywords: Organizational Culture. Motivation. Production.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como foco principal analisar como a cultura organizacional interfere na motivação e geração de resultados.

É certo que no mundo globalizado, pessoas foram substituídas por máquinas e a frenética urgência de gerar mais resultados em menos tempo é o cenário mais comum visto nas empresas. Porém há de se considerar que as pessoas durante a sua rotina passam mais tempo no âmbito empresarial do que em seu próprio lar, então cuidar da qualidade de cada ser humano atuante, com empatia e motivação, é essencial.

Daremos início abordando qual a diferença de clima e cultura organizacional, entrando mais a fundo especificando qual a importância de contar com uma cultura organizacional, quais as características necessárias, quais os tipos de cultura existentes, como definir a melhor de acordo com sua atividade, como isso pode se fortalecer dentro da empresa, qual a relação do RH com a cultura organizacional e por fim, aplicaremos um questionário para colaboradores de uma empresa “x” onde será respondido o que os motiva a trabalhar e dar o melhor de si no âmbito laboral.

A cultura e o clima definem o que a empresa é, como são os processos, relacionamentos, comunicação e estão diretamente ligadas. De forma bem resumida, o clima representa o termômetro de satisfação do colaborador em relação a empresa (seja tanto de estrutura física quanto plano de carreira). Já a cultura é um recurso estratégico que une elementos como crenças, valores, costume, ritos, atividades e cerimônias que influenciam o clima. Ela alinha comportamentos, envolve práticas, políticas, comportamentos e formas de tratamento entre clientes e parceiros, bem como a interação entre as pessoas.

Investir na cultura é com toda certeza ter e ser uma empresa melhor e de sucesso. Ela deve ser bem estruturada pois estimula o funcionário a se dedicar pois ele se sente reconhecido e pertencente aos resultados, isso acontece até mesmo quando o dono na empresa não está olhando. Observa-se que a cultura é a alma e cresce na medida que tem clareza de propósitos, liberdade dentro do limite, comunicação respeitosa e sem burocracia, autonomia, confiança e interdependência.

Importante ressaltar que não existe uma única forma de classificar a cultura empresarial. Segundo o filósofo Charles Handy, “existem quatro tipos de cultura que são: cultura de poder,

cultura de tarefas, cultura de pessoas e cultura de papéis. Destacaremos a seguir uma breve explicação sobre cada uma delas.”

A cultura do poder consiste em alta centralização do comando. Os colaboradores são estimulados a competir para atingir os objetivos e gerar resultados, sempre seguindo um líder.

A cultura de tarefas direciona a sua perspectiva ao problema e tem um profissional com potencial competência para realizar cada tarefa. Isso proporciona mais liberdade de expressão com relação as ideias, mais motivação e mais foco para solucionar cada atividade.

A cultura de pessoas destaca maior relevância para os talentos da empresarial. Como o próprio nome sugere, é uma cultura que valoriza os seus colaboradores dando a eles a oportunidade de se desenvolver e crescer. Geralmente é atrelada a políticas de incentivos, qualidade de vida e respeito.

E por fim, a cultura de papéis tem o foco na função onde as estruturas hierárquicas são bem definidas. Tem uma atuação mais rígida, pouco flexível onde o colaborador deve seguir regras de acordo com o perfil da empresa, com pouco espaço para ideias novas.

A cultura é composta por três componentes que são: pressupostos (o que os outros acreditam), valores compartilhados (o que os outros nos dizem) e artefatos (o que vemos). Sabendo isso, conseguimos identificar as características de uma empresa e se ela tem uma cultura conservadora ou adaptativas, como divide o autor Idalberto Chiavenato

Partindo para o princípio de seleção de pessoas que atuem de acordo com o perfil da empresa, entra o setor de Recursos Humanos (RH). É ele o protagonista das empresas e que vai integrar e alinhar as equipes de acordo com a cultura da empresa., pois contribui para traçar o perfil dos candidatos, potencializando resultados.

Nesse ponto, saber identificar o colaborador de acordo com a empresa é eficaz para possibilitar não só resultados positivos, como pessoas motivadas. Pessoas apaixonadas pelo que fazem, que se identificam com o meio organizacional, são mais felizes e comprometidas. Engana-se quem pensa que recompensas e ameaças motivam funcionários, muito pelo contrário. É mais assertivo dar autonomia, desafios, confiança e reconhecimento para se obter mais rendimento.

Concluimos então nessa primeira etapa que os hábitos e valores repassados aos funcionários são os fatores determinantes para fazer sua empresa chegar onde está e como direcionar os próximos passos, afinal a cultura é algo que pode mudar ao longo dos anos e se tornar cada vez mais forte.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Iniciaremos nesse capítulo um processo de busca, análise e descrição do conhecimento sobre a cultura organizacional no que tange a motivação de funcionários e geração de resultados. O objetivo é identificar o tema destacando as opiniões científicas da pesquisa, retiradas de livros, artigos, registros históricos, dissertações e outros tipos.

Primeiramente devemos entender o que é cultura, o que é organização e como isso gera impacto nas empresas, colaboradores e no produto final.

Se pesquisarmos pelo termo “cultura” no dicionário, veremos que nada mais é do que “o conjunto das estruturas sociais, religiosas etc., das manifestações intelectuais, artísticas, etc., que caracteriza uma sociedade, diferenciando-a das outras”, seguindo nessa mesma abordagem literária, calhamos que “organização” é a “formação estrutural daquilo que compõe um ser vivo ou do que constitui um sistema; arrumação. Conjunto de pessoas que possuem os mesmos interesses; associação”. Unindo esses dois termos chegamos à conclusão do seguinte significado: “conceito que descreve as crenças, os comportamentos e os mecanismos de interação comuns entre os indivíduos ou grupos que fazem parte de uma instituição”.

De forma geral a cultura é a forma de ver o mundo, reunindo valores e ideias Tudo o que se faz em meio social, todo relacionamento interpessoal e ações do dia-a-dia (seja pensar, falar, fazer) são parte da cultura. E a organização é onde as pessoas interagem buscando um objetivo em comum, sendo ela de forma planejada ou natural.

Chiavenato 1999, cita que “organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações e atribuição a cada um deles”.

Para que uma empresa funcione de forma mais assertiva, é preciso que as estruturas estejam bem definidas entre todos os setores sejam pessoas, financeiros, tecnologias, espaços físicos. Ou seja, a organização precisa ser organizada, o trabalho a ser feito precisa ser dividido, a estrutura precisa estar agrupada aos interesses, pessoas capacitadas precisam ser designadas cada uma em sua função e tudo bem alinhado entre planejamento, controle e direção.

Cada empresa por ter um tipo de cultura diferente. Isso porque cada uma pode ter uma missão, filosofia, valores, atitudes, aspirações e assuntos característicos próprios, como se fosse a personalidade da instituição. Ora, seria uma bagunça geral se cada um, em um mesmo ambiente, agisse da maneira que quisesse ou como atua fora do âmbito laboral. Se há normas explícitas ou não, todos da extensão devem aprender e aceitar para chegar ao a um bem comum.

Chiavenato 1999, acredita que a cultura organizacional é um *iceberg* formado por aspectos formais e abertos e aspectos informais e ocultos.

No primeiro subtema, envolve a estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes pessoais, métodos e procedimentos e medidas de produtividade física e financeira. Ou seja, “componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais de tarefa”. Geralmente é planejada no sentido de facilitar os desígnios de maneira lógica e racional. Percebe-se que as características são formadas por objetivos, hierarquia de autoridade, seções e cargos definidos.

Já no segundo subtema, que envolvem os aspectos ocultos são padrões de influência e de poder, percepções a atitudes das pessoas, sentimentos, valores, expectativas, padrões de interações informais e relações afetivas. Assim dizendo, “componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos”. Geralmente são mecânicas e envolvem sentimentos de afeição ou não entre os membros. Nesse sentido pode se desenvolver grupos com mesmo interesse, amizades e afeições.

Como se percebe até aqui, criar e identificar uma cultura pode não ser tão simples. É necessário criar um bom ambiente que harmonize esses dois feitos e adequar o perfil sem perder suas tradições e costumes já pré-existentes em parte ou toda organização.

HANDY em 1994, “ressalta a importância de se definir uma cultura organizacional, dividindo em quatro diferentes formas sendo: cultura de poder, papéis, tarefas e pessoas.”

Destacaremos nos parágrafos a seguir a opinião dele sobre cada uma delas.

Sobre a cultura do poder ele informa que a empresa atua com foco na liderança de uma pessoa, sendo gerente ou gestor, onde o poder é centralizado. “O foco da empresa é no resultado, por isso geralmente há uma competição entre os profissionais”.

Na cultura de papéis o foco está no desempenho dos colaboradores. “Nessa cultura a liderança oferece pouco espaço para os colaboradores sugerirem novas ideias e a comunicação interna é prejudicada, sendo comum em empresas de grande porte”. Nitidamente é pouco flexível e aberta para novos modelos de pensamento pois não gosta de correr riscos.

Cultura de tarefas cujos colaboradores são escolhidos de acordos específicos para executares suas atividades junto aos seus conhecimentos. “Dentre as características desta cultura estão a liberdade, motivação no trabalho e a satisfação dos colaboradores”. As regras existem, mas a criatividade é muito valorizada.

E por fim na visão de Handy, “temos a cultura de pessoas onde os colaboradores são valorizados através de uma gestão que gera possibilidade e motivação de todos poderem crescer profissionalmente. Dentre as características das empresas que optam por essa cultura estão a atuação dos gestores em prol da retenção de talentos, formação de líderes para continuar o legado, plano de carreira e autogerenciamento”.

No estudo das culturas das empresas encontramos também um modelo de análise proposto pelo holandês Geert Hofstede e citado por Marco A. Oliveira, 2009, “onde toma por base um conjunto de seis orientações: a) orientação para processos X resultados; b) orientação para empregado X trabalho; c) orientação paroquial X profissional; d) orientação de sistemas abertos X fechados; e) orientação para controle relaxado X controle rigoroso; f) orientação normativa X pragmática.”

Entretanto, OLIVEIRA (2009, pg 27), “penso realmente ser útil e oportuno ver a cultura empresarial como *subcultura* e adotar procedimentos metodológicos adequados para trata-la desse modo” e ainda explica que *subcultura* “existe quando a cultura de um grupo claramente diverge, em certos aspectos, daquela do grupo dominante, embora seja impregnada desta”.

Nos novos tempos há quem uniformize pensamentos, sentimentos e comportamentos em subculturas e outros em multiculturalismo. Isso advém da diversidade cultural que traz para as organizações diferentes elementos e fatores.

Ter uma cultura, principalmente moderna, é uma das principais formas de motivar colaboradores e isso se torna tarefa difícil para os administradores pois precisam manter as pessoas estimuladas o suficiente para dar o seu melhor e trazer os melhores resultados para a empresa.

São diversas as formas de motivar e engana-se quem acredita que reconhecimento financeiro é o líder de opinião entre os colaboradores. Muitos se sentem motivados pelo desafio, outros pelo conhecimento adquirido, outros por se sentirem úteis e fazerem a diferença na

empresa. Outro pensamento errado é acreditar que pessoas com pouca motivação são preguiçosas.

Quanto mais segurança, confiança o colaborador tem, mais autorrealizado ele se sentirá e melhor será sua dedicação. Entender que ele pode crescer dentro da empresa, que ele pode realizar sonhos tanto próprios quanto de outras pessoas também são fortes pontos motivacionais para trazer resultados satisfatórios.

CHIAVENATO 1999, disserta que “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Ele relaciona a motivação a três aspectos: objetivo, esforço e necessidade.

Percebemos até aqui que o espírito empreendedor é um aspecto de extrema importância visto que busca novos meios de satisfazer o cliente através da habilidade produtiva de pessoas, materiais e tudo que envolver os fatores de produção, assumindo riscos e tornando competitiva entre os adversários. E que investir em uma boa cultura pode resultar em um trabalho produtivo e saudável para a equipe.

Para fechar esse capítulo, a cultura define e direciona o comportamento das pessoas na organização. Ela guia a tomada de decisão das pessoas, portanto quanto mais padrões culturais, mais difícil a identificação da cultura dentro da organização.

3. METODOLOGIA

3.1. INTRODUÇÃO

Em um primeiro momento, buscou-se aprofundar os estudos existentes sobre a temática, dando ao trabalho um caráter de pesquisa bibliográfica, que auxiliam na sustentação teórica e também na análise de resultados obtidos. Concluída esta etapa, com o auxílio de um formulário eletrônico, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional, para levantamento de informações e comprovação ou não das hipóteses levantadas.

No referencial teórico apresentado nos capítulos precedentes, teceram-se considerações sobre as variáveis em estudo, e suas possíveis correlações.

A partir disso, torna-se possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em analisar a metodologia de pesquisa de clima organizacional desenvolvida na empresa de implementos agrícolas do interior do Estado de São Paulo, visando identificar a percepção dos seus empregados quanto: aos indicadores de conhecimento e satisfação com a plataforma

Gupy, bem como a comunicação e a divulgação de vagas internas para movimentação horizontal e vertical.

Na sequência do capítulo, apresenta-se a natureza da pesquisa.

3.2 A NATUREZA DA PESQUISA

O presente estudo foi construído apresentando características de pesquisa tanto de natureza qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa: Conforme Haguette (1992), as pesquisas qualitativas propiciam o estudo de situações onde se busca captar dados psicológicos tais como atitudes, motivos e pressupostos, bem como o estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas. As pesquisas de natureza quantitativa, por sua vez, demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e de interpretação, e possibilitam uma margem de segurança.

Embora de naturezas aparentemente opostas, as pesquisas quantitativa e qualitativa não se contradizem, ao contrário, podem se complementar. Segundo Minayo e Sanches (1993 p247), “se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’, e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa”.

O objetivo do presente trabalho, o método, os modos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância do tratamento quantitativo e qualitativo dos dados da organização, permitindo a comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o problema.

3.3. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Para obter os dados para a identificação do clima organizacional da empresa, foi aplicado um questionário com um formulário a fim de amostrar o nível de conhecimento técnico e informal, da plataforma Gupy e procedimentos de recrutamento e seleção, para identificar os fatores internos que influenciam no ambiente organizacional.

O questionário utilizado foi aplicado online, com auxílio da ferramenta formulários do google, com um tempo reservado para este fim para que os colaboradores sentissem confortáveis e fossem sinceros quanto às respostas.

3.4. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do estudo requereu um planejamento de pesquisa que decorreu do tema, do problema, dos referenciais teórico-metodológicos e dos objetivos do trabalho, percorrendo um caminho de investigação quantitativo-qualitativo, com enfoque na observação participante natural. Sob esta perspectiva, serão apresentados, no capítulo seguinte, aspectos relativos ao ambiente da organização estudada, sua história e, mais especificamente, a descrição e a interpretação dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Com a pesquisa de satisfação feita, com colaboradores aleatórios da empresa. Foi identificado que somente 6,6% dos pesquisados contem Ensino Superior completo.

O foco maior está no conhecimento e na oportunidade de recrutamento e seleção onde 38% dos colaboradores nunca participaram de algum processo de recrutamento dentro da própria empresa. Conforme foram analisa a pesquisa, um fato muito importante foi detectado onde 15% dos pesquisados, não conhecem a plataforma Gupy, onde provavelmente acabam sendo prejudicados e perdendo oportunidades de crescimento dentro da própria empresa, sendo assim sendo beneficiados pessoas externas com a possível contratação.

Abaixo o gráfico de satisfação apresenta melhor os itens apresentados e com melhor clareza.

19/11/2022 07:52

Microsoft Forms

Pesquisa de satisfação do recrutamento interno.

60
Respostas

03:34
Tempo médio para concluir

Ativo
Status

1. Você possui algum curso ? (0 ponto)

● Ensino Médio	18
● Curso Técnico Completo	8
● Curso Técnico Incompleto	3
● Ensino Superior Completo	11
● Ensino Superior Incompleto	20



2. Você já foi convidado à participar de algum processo de recrutamento e seleção ? (0 ponto)

● Sim	37
● Não	23



19/11/2022 07:52

Microsoft Forms

3. Você conhece a plataforma GUPY? (0 ponto)

● Sim	45
● Não	15



4. Como você fica sabendo do surgimento de uma vaga ? (0 ponto)

● GUPY	21
● Quadro de avisos	12
● Líder	1
● Via WhatsApp (Empresa)	6
● Amigo	20



5. Qual seu nível de satisfação da plataforma GUPY para cadastro de currículo? (0 ponto)

● Ótimo	22
● Bom	17
● Regular	12
● Ruim	5



6. Você conhece alguém que foi selecionado para uma entrevista através do banco de talentos da plataforma GUPY? (0 ponto)

● Sim	37
● Não	22



5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para o sucesso de uma empresa é necessário, a dedicação e o talento de seus colaboradores. Quando falamos de se preocupar com o clima organizacional, estamos assimilando o dever da empresa em voltar seu olhar para os colaboradores que fazem a empresa acontecer, bem como suas performances e o resultado final entregue.

O ser humano é estimulado pelo ambiente que vive. Quando ele está em um ambiente que se sinta feliz e a vontade, que reconhece seus esforços, estimula o crescimento profissional e proporciona recompensas, ele tende a entregar seu trabalho com mais qualidade e agilidade.

Através da coleta de dados obtidas utilizando a Microsoft Forms, podemos identificar alguns pontos positivos e negativos dos colaboradores na utilização da Plataforma Gupy.

O ponto positivo é uma ferramenta que auxilia na busca por novos talentos para uma determinada vaga, assim conseguindo selecionar com mais rapidez, para as próximas fases do recrutamento até o preenchimento.

O problema que identificamos foi que aproximadamente 25% não conhecem ou não sabem como acessar o Gupy, podendo assim perder um bom candidato. Outro ponto é o preenchimento feito na Gupy, pois não é possível fazer atualização no período de um ano, assim, o colaborador pode ter iniciado ou finalizado uma capacitação, que poderia ser essencial para uma vaga aberta.

Sugerimos que a empresa tenha uma melhor divulgação e um treinamento adequado de como acessar e preencher corretamente os dados cadastrais. Com isso sendo implantado na Gupy, funcionários da empresa terá uma oportunidade maior de crescimento na própria empresa, assim, o banco de talentos ficaria para os candidatos externos desta empresa. Fazer palestras e treinamentos para as pessoas que contem dificuldades com plataformas digitais. Junto com essa nova ferramenta de seleção trabalhe junto com outras formas de divulgação como mídias digitais e quadro de avisos, gestores das Áreas comunicar seus colaboradores. Assim que possibilita o colaborador interessado e capacitado possa se inscrever na vaga existente.

Aqui, a questão é considerar a forma que você impacta na vida das pessoas com o seu negócio e não especificamente se preocupar com o formato que você vai

usar para chegar nesses objetivos. Uma empresa não precisa ser igual a outra para ter colaboradores engajados e felizes.

Um time apaixonado pelo que faz é aquele que se encaixa na cultura da empresa, onde confia na liderança, com autonomia, se relacionando bem com seus colegas e que são reconhecidos pelos seus esforços.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Editora Manole, 2014.

HAGUETTE, Tim; F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1994.

MINAYO, M.C.S; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, Jul/set, 1993

OLIVEIRA, Marco A. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2009.