

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EAD**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CÂMARA
MUNICIPAL DE VEREADORES DO MUNICÍPIO DE
DOM PEDRITO/RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Pâmela Vaz Oliveira Pozzebon

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/RS

Pâmela Vaz Oliveira Pozzebon

Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lacto Sensu* do Programa de Pós-graduação, Área de Concentração em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientadora: Dr^a Dalva Maria Righi Dotto

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Administrativas
Especialização em Gestão Pública Ead**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Monografia de Especialização**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE
VEREADORES DO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/RS**

elaborada por
Pâmela Vaz Oliveira Pozzebon

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dalva Maria Righi Dotto, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Monica Elisa Dias Pons, Dra. (UFSM)

Jefferson Mandraccio Fagundes, Mestre (UFSM)

Santa Maria, 04 de janeiro de 2013.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Aos meus pais e irmãs, ao meu esposo Cleyson Pozzebon e ao meu filho Bernardo que de forma especial e carinhosa sempre me apoiaram nos momentos de dificuldades.

À orientadora Dalva Dotto pela paciência na orientação e incentivo, o que tornou possível a conclusão desta monografia.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

“A arte da administração, não se limita apenas em ser um ótimo gestor, mas também um excelente líder.”

Gustavo Santana da Rocha

RESUMO

Dissertação do Curso de Especialização
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Modalidade a Distância
Universidade Federal de Santa Maria

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/RS

AUTORA: PÂMELA VAZ OLIVEIRA POZZEBON

ORIENTADORA: DALVA MARIA RIGHI DOTTO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 janeiro de 2013.

Este trabalho apresenta a cultura organizacional da Câmara de Vereadores do município de Dom Pedrito, no estado do Rio Grande do Sul. A realização deste foi importante, pois nunca havia sido desenvolvida uma pesquisa com a intenção de ressaltar como a cultura é importante para o desempenho da gestão em relação ao desenvolvimento organizacional de uma organização pública. O trabalho está dividido nos seguintes capítulos: Revisão de literatura (organização, desenvolvimento organizacional, cultura, cultura organizacional, surgimento da cultura no contexto organizacional, clima organizacional, componentes da cultura organizacional, ambiente psicológico, necessidades humanas e básicas, liderança, comunicação); Identificação e descrição do objeto em estudo; Coleta e análise dos dados, a qual foi desenvolvida por meio de pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário com a intenção de avaliar a percepção dos funcionários em relação ao clima organizacional e analisar os fatores internos e externos que influenciam a cultura funcional. Obteve-se como resultados que os fatores internos como vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia e cultura organizacional influenciam favoravelmente a maioria dos colaboradores no desempenho das suas tarefas, ao contrario da assistência ofertada pela empresa que não influencia os colaboradores. Enquanto que os fatores externos investimentos e despesas, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, time de futebol, férias e lazer para a maioria dos entrevistados mostrou-se também favorável, então os fatores que momentaneamente influenciam negativamente a relação funcionário empresa são os seguintes: segurança pública, política e economia.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

Dissertation Specialization Course
Graduate Programme in Public Management Distance Mode
Universidade Federal de Santa Maria

THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MUNICIPALITY OF THE COUNTY OF ALDERMEN PEDRITO DOM / RS

AUTHOR: VAZ PÂMELA OLIVEIRA POZZEBON

GUIDANCE: MARIA DALVA RIGHI DOTTO

Date and Local Defence: Santa Maria, 04 January 2013.

This paper presents the organizational culture of the City Council of the municipality of Don Pedrito, in the state of Rio Grande do Sul. Achieving this was important because it was never designed a survey with the aim of emphasizing how culture is important to the performance management in relation to organizational development of a public organization. The work is divided into the following chapters: Literature review (organization development, organizational culture, organizational culture, emergence of culture in organizational context, organizational climate, components of organizational culture, psychological environment, and basic human needs, leadership, communication); identification and description of the object under study, data collection and analysis, which was developed through field research, where we applied a questionnaire intended to assess the perceptions of employees with regard to organizational climate and analyze internal factors and external influencing the functional culture. Obtained results as internal factors such as professional, organizational structure, compensation, job security, transportation of employees, work environment, corporate culture and bureaucracy favorably influence the majority of employees in performing their tasks, unlike the assistance offered not influence the company employees. While external factors and investment expenses, family life, financial situation, social life, health, sports team, holiday and leisure for the majority of respondents also proved favorable, then briefly the factors that negatively influence the relationship official business are the following: public safety, politics and economics.

Keywords: Organizational Climate. Organizational Culture. Organizational Development.

SUMARIO

INTRODUÇÃO	8
1.1 Problema de Pesquisa	10
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CONCEITUAL	14
2.1 Organização	15
2.2 Desenvolvimento organizacional	16
2.3 Cultura	18
2.3.1 O estudo e a importância da cultura	20
2.4 Cultura Organizacional	22
2.4.1 Componentes da cultura organizacional	25
2.4.1.1 Artefatos	26
2.4.1.2 Valores compartilhados	26
2.4.1.3 Pressuposições básicas	27
2.4.2 Concepções de valor	28
2.4.3 Princípios organizacionais	30
2.5 Surgimento da cultura no contexto organizacional	30
2.5.1 Cultura forte e cultura fraca	31
2.5.2 A cultura pode ou não ser modificada	32
2.6 Clima Organizacional	33
2.6.1 Ambiente Psicológico	36
2.6.2 As necessidades humanas básicas	39
2.6.3 Liderança	43
2.6.3.1 Comunicação	44
3 CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE DOM PEDRITO, RS.	46
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
4.1 Delineamento da pesquisa	49
4.2 População	49
4.3 Coleta de dados	50
4.3.1 Instrumento de pesquisa	50
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA	52
5.1 Fatores internos	52
5.2 Fatores externos	63
5.3 Discussões	73
CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	81

INTRODUÇÃO

As organizações, tanto públicas quanto privadas, vêm enfrentando grandes desafios devido a fatores relacionados com novas exigências de mercados, consumidores, desequilíbrios de demandas sociais, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e disputa por recursos escassos, o que vem exigindo uma série de mudanças significativas na maneira de gerir uma organização.

Segundo MACHADO-DA-SILVA (2004 apud Bergue, 2010, p. 18) “[...] entende-se a organização como um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais [...]”.

Parte-se do princípio em que as organizações estão começando a operar cada vez mais sob a forma de redes, dinâmicas e abertas, viabilizadas pela complementação de suas atividades e pela comunhão de valores e princípios, buscando incansavelmente, ao longo do tempo, a melhoria de seus processos e resultados.

Entendem-se melhor os processos e seus resultados a partir do conhecimento e do entendimento de como procede a cultura organizacional a qual pode ser definida como:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desvendou ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, apud FLEURY; FISCHER, 1996, p.20).

Os gestores e dirigentes de organizações públicas já podem contar com programas de gestão e com diversas ferramentas para que haja eficiência e eficácia no contexto dos serviços públicos.

A cultura organizacional influencia a maneira como é exposta a importância da organização pelos dirigentes e como esta é percebida pelos seus colaboradores, como estes aceitam e reagem em relação às normas e padrões de trabalho, como a vida pessoal influencia na vida profissional e vice-versa.

Por isso, é importante que o gestor público conheça a cultura da organização

em que atua, facilitando assim o conhecimento profundo de como as pessoas que atuam na empresa estão envolvidas com a organização, objetivando tornar os processos de gestão mais eficientes garantindo que as organizações sejam cada vez mais competitivas e interconectadas.

Este trabalho tem como intuito pesquisar a Cultura Organizacional da Câmara de Vereadores de Dom Pedrito, investigando por meio de pesquisa bibliográfica qual a importância da cultura organizacional. Este conhecimento é fator primordial para que a administração empresarial o tenha como aliado na busca por uma gestão eficiente e eficaz.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário, o qual tem como finalidade saber como os colaboradores desta empresa reagem a alguns fatores referentes ao ambiente interno e externo da organização.

Desta forma, foram demonstrados como é o clima organizacional desta instituição e como a liderança é vista pelos colaboradores, como a vida pessoal e profissional dos colaboradores influencia no processo de trabalho identificando assim a realidade do Poder Legislativo de Dom Pedrito.

1.1 Problema de Pesquisa

Devido às organizações públicas em pleno desenvolvimento organizacional enfrentarem grandes desafios no seu âmbito organizacional e os gestores poderem contar com algumas ferramentas para mensuração da realidade do ambiente de trabalho, objetivando que estas tornem-se cada vez mais competitivas e interconectadas, é necessário que a cultura organizacional seja identificada e reconhecida como aspecto importante para o desenvolvimento da organização.

Conforme Bergue, (2010. p. 22) “a cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais” e esta deve ser definida claramente de forma explícita dentro da organização para que os seus colaboradores tomem conhecimento, pois para Bergue (2010. p. 25) “a cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”.

Sendo assim, a falta deste conhecimento por parte dos colaboradores dificulta a gestão principalmente quando alguns traços de comportamento têm destaque, estes que de acordo com Bergue (2010. p. 24) são definidos como:

- A ênfase nas relações pessoais e de grupo;
- A reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulência;
- A constância no ritmo e dinâmica de trabalho;
- O reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade);
- A valorização seletiva dos padrões formais;
- O corporativismo e a condescendência. (BERGUE, 2010, p. 24).

A Câmara de vereadores do município de Dom Pedrito é uma organização que está em desenvolvimento e tem como pretensão alcançar a eficiência e eficácia nos seus processos. Considerando a importância de conhecer o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que particularizam essa Instituição o problema da pesquisa questiona: como se configura a cultura organizacional na Câmara de vereadores do município de Dom Pedrito?

1.2 Justificativa

A relação entre Órgãos Públicos e seus colaboradores é um tema pouco discutido na literatura de administração, principalmente no diz respeito à cultura organizacional.

O desenvolvimento de uma organização pública e os fatores que interferem em seus resultados são assuntos dificilmente encontrados e discutidos em teoria, fato que limita os gestores, que passam a conhecer as variáveis que interferem no seu trabalho somente no momento em que se inserem nesse contexto.

Por este motivo, esta pesquisa tem como finalidade investigar sobre como é a Cultura Organizacional em uma empresa pública, porque conforme KROEBER (1949) a cultura é um conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais artificiais não naturais ou biológicas, aprendidas de geração em geração por meio da vida em sociedade.

Optou-se pelo tema devido à dificuldade que os gestores encontram em proporcionar meios para que um Órgão Público se desenvolva com êxito e os serviços sejam desempenhados com eficiência.

Desta forma, os resultados do trabalho poderão servir como ferramenta gerencial para a instituição pesquisada, ou ainda, para qualquer outra organização de natureza semelhante.

Foi escolhida a Câmara Municipal de Vereadores do município de Dom Pedrito, RS, como objeto a ser pesquisado, devido à busca pela melhoria dos seus processos.

O tema é relevante, pois reside na necessidade de entendimento da relação entre Órgãos Públicos e colaboradores, uma vez que estes têm um papel de suma importância para a sociedade, porque são os responsáveis por prestar serviços à população.

A contribuição do presente trabalho consiste na possibilidade de realização de uma pesquisa, a qual possa ser capaz de contribuir para mudanças e melhorias no ambiente pesquisado, além de produzir referencial teórico sobre cultura organizacional como meio para favorecer o desenvolvimento organizacional.

A partir dos estudos conceituais preliminares, utilizou-se como ferramenta de coleta de dados a aplicação de questionário para diagnosticar a Cultura

Organizacional, tendo como intuito realizar um levantamento sobre como os fatores internos e externos influenciam no desempenho funcional da empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo sobre a Cultura Organizacional na Câmara Municipal de Vereadores, do município de Dom Pedrito, RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar um referencial teórico conceitual sobre Cultura Organizacional;
- b) Analisar a percepção dos funcionários da Câmara Municipal de Vereadores do município de Dom Pedrito, RS, em relação ao clima interno da instituição;
- c) Avaliar os fatores internos e externos que influenciam a Cultura funcional na Câmara Municipal de vereadores, do município de Dom Pedrito, RS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CONCEITUAL

A sociedade é formada por diversos tipos de organizações e, segundo Chiavenato, (2004, p.2) “todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações”.

De acordo com Chiavenato (2004, p.2) “a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho destas pessoas” para que criem recursos de sobrevivência e desenvolvimento para ambas às partes favorecendo o progresso humano, social, cultural e intelectual do meio onde a organização esta inserida.

Os colaboradores de uma organização são os principais agentes de crescimento econômico e financeiro desta, tendo como base a administração.

Para Chiavenato (2004, p.2) administração não é “[...] nada mais do que a condução racional das atividades de uma organização (estruturação) [...]”, também Chiavenato (2004, p.2) define administração “[...] como algo imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações, sem a administração as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.”

A administração das organizações do ponto de vista da interação e da interdependência relaciona-se entre as seis variáveis: *tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente competitividade*. Essas constituem os principais componentes no estudo da administração das organizações e atuam de maneira sistêmica e complexa: cada uma influencia e é influenciada pelas outras. Mudanças em um componente provocam modificações nos demais. O comportamento do conjunto é diferente da soma dos comportamentos considerados isoladamente. Adequação entre essas variáveis constitui o desafio da Administração. (CHIAVENATO, 2004, p. 10-11, grifo do autor).

Com o intuito de facilitar o aprofundamento do conhecimento do objeto pesquisado, neste capítulo são descritos alguns conceitos e aspectos relevantes sobre cultura organizacional, tais como: organização; desenvolvimento organizacional; cultura; cultura organizacional; valor; clima organizacional; ambiente psicológico; liderança e comunicação.

2.1 Organização

Para Maximiano (1992) organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio desta torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa. Pode-se citar como exemplos de organizações: grandes empresas, pequenas oficinas, laboratórios, corpo de bombeiros, hospitais e escolas, etc.

Conforme Chiavenato (2004, p. 2) “as organizações são constituídas de pessoas e de recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos, etc.)”.

Para Kloter (2000, p. 64) “a organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação”, pois

[...] Na medida em que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das empresas é extremamente influenciado, as condições ambientais externas às empresas interferem fortemente no que ocorre dentro delas. As empresas constituem organizações que se adaptam a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos, tornando-se eficazes. (PALETA, 2010, p. 61).

A busca pela eficácia em ambientes que estão transformando-se deve ter um suporte de assessoramento por parte dos administradores, gestores e dos sistemas de gestão, os quais venham a favorecer e definir como será conduzido e implantado o processo de mudança e transformação no anseio para o desenvolvimento organizacional, o que pode vir a gerar muitas vezes dúvidas e inseguranças no contexto administrativo.

2.2 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem que possibilita a mudança organizacional com propósito de tornar a organização mais eficaz.

Segundo Chiavenato (2004, p. 331), este é baseado na pesquisa e ação, onde os dados são aplicados nos conhecimentos das ciências comportamentais, possibilitando a mudança de atitudes, valores e crenças dos funcionários, indicando uma direção para a organização.

O processo de DO é composto por três fases distintas, sendo elas: o diagnóstico, a intervenção e o reforço.

E as principais técnicas de DO são a utilização da tecnologia, o treinamento da sensibilidade, a análise transacional, o desenvolvimento de equipes, a consultoria de procedimentos, a reunião de confrontação e a retroação de dados.

Conforme Chiavenato (2004, p.337) o DO está relacionado com as mudanças que visam agregar valor aos negócios da organização, às pessoas e aos clientes, podendo também ser utilizado para uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e das tecnologias utilizadas, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato (2004, p.335) “as técnicas de DO são geralmente aplicadas em uma sequência definida conforme a figura 1” E tem como ponto de partida melhorar inicialmente a sensibilidade intrapessoal para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. Na sequência, formar o desenvolvimento de grupos com técnicas intergrupais, para que estas facilitem a integração dos grupos entre si. As técnicas interorganizacionais visam à definição dos objetivos da organização através do trabalho em conjunto e coordenado pelos diferentes grupos.

O DO representa o esforço conjunto para realização da mudança organizacional por meio da mudança de atitude e do comportamento das pessoas que nela trabalham, por isso se faz necessária a compreensão da cultura da organizacional.

Figura 1: As diferentes técnicas de desenvolvimento organizacional



Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 334).

2.3 Cultura

Para uma organização decifrar e compreender a sua cultura é ter um importante instrumento o qual pode vir a facilitar os processos de mudança, por isso é fundamental conhecer primeiramente os conceitos que expressam este termo.

Segundo Freitas (2012) a cultura ao ser definida refere-se à literatura, cinema, arte, entre outros. Porém seu sentido é bem mais abrangente, pois cultura pode ser considerada como tudo que o homem, através da sua racionalidade, mais precisamente da inteligência, consegue executar. Sendo assim, todos os povos e sociedades possuem sua cultura por mais tradicional e arcaica que pareça.

Desta forma, cultura são os conhecimentos transmitidos de geração para geração, são os valores que identificam a raça humana. Todas as organizações ao serem definidas possuem uma cultura a qual é gerada pelos seus fundadores, sendo transmitida a todos os componentes, que passam a aceitar e respeitar, agindo de forma que esta oriente como será conduzido o processo de trabalho.

Conforme Vannucchi (2008) [...] Cultura é tudo aquilo que não é natureza, ou seja, tudo o que é produzido pelo ser humano, tendo como exemplo: a terra é natureza e o plantio é cultura. O desenvolvimento intelectual do ser humano, são os costumes e valores de uma sociedade.

Conceito filosófico de cultura significa que o homem não apenas sente, faz e age com relação à cultura, mas também pensa e reflete sobre o sentido de tudo no mundo.

Quanto mais minuciosamente investiga os dados empíricos e analisa as particularidades oferecidas pelas ciências, mais o filósofo se convence de que o existir humano é essencialmente cultural. Em suma, os homens são seres culturais por natureza.

O conceito humanista de cultura reflete no sentido “humanizante” de que a cultura floresceu entre os romanos, a partir do cuidado com a terra, a “agricultura”, isto é, o trabalho do agro, o cultivo do campo. Atualmente, a perspectiva humanista da cultura perdeu a hegemonia, mas continua válida e frequentemente exaltada.

Na verdade, não foi a cultura humanista que perdeu o crédito, mas sim o humanismo retórico, estéril e fechado em si próprio, conduzindo tristemente ao fascismo.

Todo o meio em que o ser humano está inserido é formado por uma cultura, sendo esta transmitida através dos conhecimentos empíricos, os quais são adquiridos pela observação, por meio do senso comum, que é a forma de transmissão sem comprovação científica, pois já o conhecimento científico é composto de dados comprovados por pesquisas.

Luz (1995) ressalta de uma forma prática que cultura organizacional é o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade.

A partir da definição dos Valores: que é a importância que as organizações dão pra determinadas coisas dentro da empresa, estes demonstram as suas prioridades e é o que sustenta as suas ações.

Ressalta-se a necessidade dos valores descritos estarem coerentes com a prática, os que nem sempre vemos nas organizações.

Os Ritos ou Rituais são “cerimônias” que ocorrem dentro das organizações, que podem envolver desde comemorações, até ações como a integração de novos colaboradores, já os Mitos são as figuras imaginárias usadas para reforçar algumas crenças organizacionais, e os Tabus: estão voltados para as questões proibidas pela organização, nem sempre são muito explicitados, mas que são presentes.

As formas de trabalho designam-se como culturais e todas as organizações possuem uma cultura organizacional, que é definida ou indefinida.

A cultura organizacional definida é aquela em que os valores sociais e filosóficos, as regras e os limites funcionais, bem como também os processos de trabalho, são explicitados claramente na instituição.

Por outro lado, a cultura organizacional indefinida não possui uma clareza de valores, regras e limites, não permitindo aos seres inseridos naquele meio cultural, localizar-se no contexto de forma clara, gerando uma indefinição do seu significado como participantes das ações que são realizadas, por isso,

Cultura é fundamental para a compreensão de diversos valores morais e éticos que guiam nosso comportamento social. Entender como estes valores se internalizaram em nós e como eles conduzem nossas emoções e a avaliação do outro, é um grande desafio, sendo esta o conjunto de atividades e modos de agir, costumes e instruções de um povo. É o meio pelo qual o homem se adapta às condições de existência transformando a realidade. Através de um processo em permanente evolução, diverso e rico. É o desenvolvimento de um grupo social, uma nação, uma comunidade, fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento de valores espirituais e materiais. É o conjunto de fenômenos materiais e ideológicos que caracterizam um grupo étnico ou uma nação (língua, costumes, rituais,

culinária, vestuário, religião, etc.), estando em permanente processo de mudança. (JOBIM, 2006).

A avaliação da cultura em uma organizacional pode favorecer os processos de mudança, em consequência disso é essencial que quaisquer que sejam as transformações ocorridas decorrentes da implantação de um novo modelo de gestão, da fusão de empresas com comportamentos específicos, ou do ingresso de novos indivíduos, sejam observados os comportamentos individuais e grupais buscando o seu entendimento significativo.

Estas ações favorecem a modificação da cultura e adaptação das novas ferramentas e ideias existentes, por estes motivos é necessário o profundo estudo da importância da cultura.

2.3.1 O estudo e a importância da cultura

O surgimento da palavra cultura e o seu significado iniciam na Roma Antiga

A palavra cultura deriva do latim da palavra *colere*, que desde a Roma Antiga restringia-se ao cultivo da terra, posteriormente cultura referiu-se aos cuidados com as crianças visando o desenvolvimento de suas qualidades e faculdades (ZANELI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 407, grifo do autor).

De acordo com Morgan (1996 apud, ZANELI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 407) também “agregou o sentido de culto aos Deuses”, e “desde a antiguidade aos tempos atuais, a inquietação com a necessidade de compreender as diferenças dos comportamentos de grupos e entre ações foi progressivamente conferido outro sentido a palavra cultura”.

O estudo a respeito da cultura foram objetos de interesse e discussão desde o início do século passado, mas somente após os anos 80 do século XX é que foi intensificado, a partir do aumento do desempenho dos japoneses na década de 70 e do declínio dos produtos norte-americanos. (ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 408).

Conforme os autores Zaneli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 408) Tylor foi o pioneiro a definir e sistematizar o conceito de cultura, concebendo esta como objeto passível a partir de um estudo sistemático, que trata de um fenômeno, o qual possui causas e regularidades evidentes e objetivas com uma análise capaz de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e sua evolução.

Enquanto Charles Darwin “inspirou uma perspectiva evolucionista unilinear: este acreditava que a cultura em geral deveria passar de evolução conforme (selvageria, barbarismo e civilização), caracterizando a sociedade humana da menos a mais desenvolvida”.

Zaneli, Andrade e Bastos (2004, p. 408) ressaltam que Kroeber (1949) “ampliou a compreensão explicitando como a cultura influencia decisivamente o comportamento humano, de modo sintético onde”

A cultura se sobrepõe à herança genética na determinação do comportamento humano, explicando as suas manifestações. 2. O ser humano, ao agir conforme o seu contexto cultural, diminui progressivamente a força de seus instintos. 3. A cultura se constitui em um instrumento de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Ao contrario de alterar o seu componente biológico, o ser humano muda o seu componente superorgânico. 4. Em função do que foi dito no item três, o ser humano atravessou os obstáculos das diferenças ambientais e fez do planeta terra o seu hábitat. 5. O processo inevitável de aquisição da cultura colocou o homem na condição ser que aprende, ao contrario de se mover a partir de padrões geneticamente determinados. 6. Tal processo de aprendizagem, compreendido como socialização ou endoculturação, determina o comportamento e a capacidade artística ou profissional. 7. A cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes. As peculiaridades desse processo podem restringir ou facilitar os comportamentos criativos e inovadores dos seres humanos. 8. Os gênios são pessoas com alto nível de inteligência que têm a oportunidade de acessar os conhecimentos e experiências produzidos pelos seres humanos vivos e mortos de seu sistema cultural, e a partir daí construir um novo objeto ou técnica. Dentro dessa concepção, podem ser incluídas as pessoas que protagonizam as primeiras descobertas, como, exemplo, o primeiro ser humano que fez fogo esfregando duas madeiras secas ou o homem que, de modo inusitado, produziu a primeira máquina que ampliou a força muscular, o arco e flecha, etc. Todos podem ser considerados gênios, da mesma magnitude de Santos Dumont ou Albert Einstein. Sem as suas primeiras invenções ou descobertas, considerando modestas na atualidade, não teriam ocorrido as inovações que se sucederam ao longo da historia da humanidade. KROEBER (1949 apud ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS 2004, p. 409-410).

O estudo da cultura favoreceu várias áreas da atualidade dando ênfase

Na atualidade, ao tema cultura organizacional que se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações, sentem, pensam e agem. (ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 408).

A cultura organizacional é derivada da cultura e para que haja um melhor entendimento do que é cultura organizacional esta será estudada mais detalhadamente.

2.4 Cultura Organizacional

Para Robbins (2004, p. 240) “é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, a qual difere uma organização da outra.”

[...] esse sistema é constituído por características valorizadas pela organização e em conjunto essas captam a essência da cultura de uma organização, sendo elas: 1. *A inovação e a assunção de riscos*. O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos; 2. *A atenção aos detalhes*. Trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes; 3. *A orientação para os resultados*. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los; 4. *A orientação para as pessoas*. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos; 5. *A orientação para a equipe*. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos; 6. *A agressividade*. O grau em que as pessoas, em vés de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas; 7. *A estabilidade*. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento. (COSTA, 2007, p. 240, grifo do autor).

Conforme Robbins (2004, p. 240) “cultura organizacional diz respeito à maneira pela qual os funcionários percebem as características apresentadas, e não ao fato de gostarem ou não delas, diferenciando esse conceito daquele concernente à satisfação com o trabalho”.

Kotler (2000) utiliza o termo cultura corporativa ao invés de cultura organizacional e ressalta que

[...] A maioria das pessoas de negócios teria dificuldade para encontrar palavras que descrevessem esse conceito impreciso, que alguns definem como “a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização”. Entretanto, entre em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Às vezes a cultura corporativa se desenvolve organicamente e é transmitida aos funcionários da empresa diretamente pela personalidade e pelos hábitos do diretor-presidente [...]. (KLOTTER, 2000, p. 64, grifo do autor).

Segundo Chiavenato (1999, p. 141) existem algumas definições de cultura organizacional tais como: “A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e a seu ambiente”.

Cultura organizacional é o padrão de assuntos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. *Cultura organizacional* é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os

novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização. (CHIAVENATO, 1999, p.139, grifo do autor).

Para Mendes (2010) cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, em todos os seus níveis, e é a cultura organizacional que diferencia uma organização de outra.

Sendo assim, o conhecimento da cultura organizacional pelos membros que a compõem gera um favorecimento das ações a serem tomadas e dos processos a serem realizados de forma que no planejamento organizacional quando estes são expostos explicitamente os objetivos são identificados com maior clareza na definição das metas traçadas e conseqüentemente estes são atingidos de forma mais eficiente e eficaz, facilitando o êxito institucional.

Conforme Albrecht (2004) poucas empresas atualmente têm cultura, estrutura e liderança necessária para transformar sua inteligência coletiva em vantagem competitiva relevante.

O desperdício de conhecimento humano e da capacidade mental, na maioria das vezes, nas companhias é tão habitual ao ponto de ser aceito como fato consumado. Da mesma forma, falta de objetivos comuns, brigas internas, políticas interdepartamentais, má organização e uma série de outros problemas funcionais da organização causam um desperdício assustador de capacidade intelectual.

Além disso, o desperdício de tempo e da capacidade de produção empresarial geram esforços desnecessários por parte dos colaboradores.

Percebe-se uma série de mudanças nos ambientes organizacionais, onde a tecnologia, clientes, esforços, gestores e colaboradores estão atrelados em prol da instituição, sem medir esforços para ter uma missão que atinja e satisfaça o seu público alvo visando o alcance da sua visão no tempo estimado.

Por todos estes fatores, tanto as organizações públicas e privadas, não devem ignorar a importância da cultura organizacional, pois esta representa

[...] as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão ela condiciona a administração das pessoas.

Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por este motivo que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. (CHIAVENATO, 1999, p. 139).

Cada ser humano é dotado de cultura, pois faz parte de um sistema cultural, então os hábitos e crenças determinados através dos princípios dos integrantes da organização devem ter seus significados compartilhados nos ambientes

organizacionais.

Estes princípios que compõem o diferencial organizacional, demonstram conforme Chiavenato (1999, p. 139) que “a cultura organizacional pode ser forte ou fraca, esta é forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários influenciando comportamentos e expectativas”.

Os padrões de trabalho estabelecidos na instituição e desempenhados pelos funcionários influenciam na rotina organizacional da empresa, desde as tarefas mais simples até as mais complexas, também nas atitudes, tais como: responsabilidade, pontualidade e qualidade do que se está realizando, que são a identificação tanto da organização como de seus componentes.

Algumas empresas têm sua cultura bem especificada, outras não. Deve-se levar em consideração a informalidade como relacionamentos, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e relacionamento entre grupos.

A importância da cultura está nos aspectos de fácil percepção, onde há políticas e diretrizes bem estabelecidas, métodos e procedimentos, objetivos e metas bem traçados e uma estrutura organizacional bem fundamentada e um sistema tecnológico funcional de qualidade em relação às necessidades empresariais.

Robbins (2003) defende que uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as empresas e seus membros resistem às mudanças.

De certo modo, essa resistência é positiva, pois proporciona estabilidade e previsibilidade no interior das organizações, sendo que se não houvesse essa resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica.

Porém, deve-se também levar em consideração que existe uma séria desvantagem à mudança organizacional, a qual tem como um fator principal a dificuldade de adaptação.

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação 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, 2001).

A dificuldade em realizar o processo de mudança na cultura em uma organização diz respeito a ela estar composta por aspectos que mostram a identidade das pessoas, como a maneira de se vestirem, os assuntos que falam, o conjunto de valores e os níveis íntimos (crenças, percepções, sentimentos e pressuposições as quais as pessoas acreditam), sendo a cultura, a maneira como fazem algo ou reagem aos estímulos.

2.4.1 Componentes da cultura organizacional

Segundo Chiavenato (1999, p. 141) os componentes da cultura organizacional são artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas, como mostra a figura.

Figura 2: Os três níveis da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (1999, p.141).

2.4.1.1 Artefatos

Artefatos é o primeiro nível da figura onde

[...] as coisas concretas que podem ser vistas, ouvidas e sentidas, entre estas estão os produtos, os padrões de comportamento dos membros de uma organização, sendo as coisas que indicam visualmente ou audiovisualmente como é a cultura organizacional, entre estas estão os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas e as cerimônias anuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 140).

[...] Os artefatos visíveis e audíveis e as criações compreendem o ambiente físico da organização, o seu *layout*, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos funcionários, nos quais podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais. (ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 431)

Devemos tomar muito cuidado com análise da cultura organizacional nesse nível, pois a interpretação nessa instância pode ser enganosa, pois é relativamente fácil mostrar como um grupo edifica o seu ambiente físico e os comportamentos que as pessoas têm. Schein (1984-1985 apud ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 431).

3.4.1.2 Valores compartilhados

Para Chiavenato (1999, p. 140-141) “valores compartilhados são os valores relevantes que tornam as pessoas importantes, e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, são justificativas aceitas por todos os membros, pois são originárias dos funcionários da organização”.

Segundo Zaneli, Borges-Andrade e Bastos (2004 p. 431) “valores racionalizados ou idealizados, que em geral, funcionam com justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas”.

De acordo com Shein (1985 apud ZANELI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004, p.431) os “valores idealizados ou racionalizados representam o que as pessoas desejam ou entendem ser os mais corretos, mas que não são praticados no cotidiano [...]”, mas Zaneli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 431- 432) ressaltam que “em geral expressam o que as pessoas dizem ser o motivo do seu

comportamento, o que, não raras vezes constituem racionalização ou idealizações”.

2.4.1.3 Pressuposições básicas

Além dos níveis culturais, a cultura também é composta por valores organizacionais. Estes valores são o que tornam uma organização mais competitiva, pois agregar valor a vários fatores organizacionais é o que a diferencia uma organização das demais.

As pressuposições básicas são o que

Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas adotadas na organização, muitas vezes através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas. (CHIAVENATO, 1999, p. 141)

Zaneli, Borges-Andrade e Bastos (2004) expressam a declaração explícita dos dirigentes a respeito do que consideram desejáveis em termos de conceitos que devem nortear a conduta humana nas relações de trabalho, nos ambientes internos e externos da organização:

Os valores que um dia foram aparentes ou empossados integram, em um nível mais profundo, os pressupostos básicos da cultura organizacional, visto que foram gradativamente testados na realidade e foram dando certo. Quando passam a ser experimentados na condição de guias para ações em relação aos problemas com o ambiente externo e de integração interna das pessoas na organização, logram êxito. Tornam-se válidos cada vez menos questionados e, em decorrência, gradativamente naturalizados.

Esses pressupostos básicos de cultura organizacional, situados no nível mais profundo e de difícil acesso, são resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associadas a comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos. Contrapor-se a eles leva os membros da comunidade organizacional a considerar que assim procede como opositores, ignorantes ou até como malucos. A razão disso é que os pressupostos básicos, ao serem considerados como “aquilo que é tido como verdade inquestionável e natural da organização”, constituem-se na essência da cultura organizacional. Em geral, tendem a ser invisíveis e pré-conscientes. TAMAYO e GONDIM (1894-1985 apud ZANELI, BORGES-ANDRADE e BASTOS 2004, p. 432).

Conhecer os valores organizacionais é muito importante, pois o ser humano não conseguirá interagir e colaborar como membro efetivo e participante de uma organização, caso não conheça os valores e esteja de acordo com estes.

2.4.2 Concepções de valor

Entende-se como concepções de valor a qualidade das coisas, atribuída aos feitos e as pessoas podendo ser positivo ou negativo.

Segundo Robbins (2004, p. 16) “valor representa a convicção básica de que na vida o modo específico de conduta ou de concepções é individual ou socialmente preferível a um modo”. Este também define o sistema de valores como “a prioridade dos valores individuais. Eles são identificados nos termos da importância relativa que atribuímos a valores como liberdade, prazer, autorrespeito, honestidade, obediência e justiça”.

Valor é a importância que atribuímos a sentimentos e sensações que decorrem de experiências cotidianas, os quais estão ligados ao comportamento individual de cada ser e de acordo com sua cultura. Neste sentido Costa (2007) afirma que

[...] Valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objetos de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservar e incentivar e às quais deve ser dado mérito. (COSTA, 2007, p. 38-39).

Outra definição possível para valor é a defendida por Kotler (2000, p. 56), o qual afirma que “valor é o que é entregue ao cliente sendo a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente”, este também diz ser “valor total para o cliente o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”.

Neste contexto o autor também define, para melhor entendimento, o custo total para o cliente como “[...] o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço”.

Sendo assim, valor expressa o custo de aquisição de um produto ou serviço em benefício das vantagens que ele poderá oferecer com a sua utilização. Estes conceitos normalmente referem-se ao que abrange os benefícios de utilização das teorias de marketing. Assim, faz-se necessário destacar o que é satisfação para o cliente.

Conforme Kotler (2000, p. 58) “satisfação do comprador é a sua realização da compra, a qual depende do desempenho da oferta em relação a suas expectativas”.

Afirma, também, que a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Valor pode ser definido com muitos significados descritos a seguir:

Valores organizacionais são questões que devem ser observadas com prioridade, tanto no processo decisório como no comportamento e atitude das pessoas dentro da organização.

Valores pessoais são ideias e expectativas que as pessoas assumem como essenciais e primordiais.

Valores para o acionista é o retorno que o acionista percebe e avalia em seus investimentos e transações financeiras na organização.

Valor para o cliente é o retorno que o cliente percebe e avalia em suas transações com a organização ao adquirir seus produtos ou serviços. (CHIAVENATO, 1999, p. 141).

Nestes termos, os autores definem de formas diferentes o que é valor, pois para Kotler (2000) o valor está atrelado ao custo benefício do produto ou serviço para o cliente e envolve, conseqüentemente, a satisfação deste após a formalização da compra, enquanto para Chiavenato (1999), Costa (2007) e Robbins (2004) o valor está condicionado a uma série de fatores que envolvem o comportamento e a atitude dos componentes individuais e organizacionais, as ideias e expectativas pessoais, o retorno financeiro para os acionistas e investidores e o valor para o cliente, que é o retorno, após o seu investimento, em produtos ou serviços.

Os quesitos levantados por estes autores são importantes no desenvolvimento organizacional, pois fortalecem a cultura, propiciando uma negociação que beneficie tanto empresa como cliente. O profundo estudo e a aplicação de forma correta dos valores no contexto empresarial favorecem o progresso de todas as partes envolvidas na organização.

Desta maneira, os valores que compõem o contexto da cultura organizacional devem ser claros, objetivos e explícitos. Assim, todos os colaboradores da organização podem atender às necessidades de adaptação das organizações em relação às mudanças de mercado, através da busca do desenvolvimento contínuo e do sucesso institucional.

2.4.3 Princípios organizacionais

Conforme Costa (2007, p. 38) “toda a organização têm, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar e manter”. Estas crenças e virtudes podem ser demonstradas por meio dos princípios que

[...] são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, um credo ou uma profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa. (COSTA, 2007, p. 38).

Os princípios são as razões com que as empresa estão dispostas a cumprir com os seus objetivos e normas, os quais foram estabelecidos por ela própria, estes são expressos pelos seus membros majoritários hierarquicamente, conforme a cultura de cada instituição, estes somente são validos se a organização estiver disposta a respeitá-los, caso contrário esta está agindo com má fé, pois não está agindo eticamente consigo mesma.

2.5 Surgimento da cultura no contexto organizacional

Para que a cultura seja desenvolvida dentro do âmbito organizacional é preciso que existam algumas razões as quais delimitem, influenciem, sustentem e reforcem a sua criação e o seu desenvolvimento.

O desenvolvimento organizacional do ponto de vista a ser explorado pelos fundadores, sócios e dirigentes tanto de uma empresa privada como em uma pública é o que delimita inicialmente a cultura.

As crenças, costumes e ideias anteriores destes passam de geração em geração. A atuação e a visão vão se prolongando ao longo do tempo, então, faz-se necessário manter a cultura. Neste sentido, Robbins (2004, p. 244) afirma que

[...] o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção buscam assegurar que os contratados se ajustem à cultura, premiam aqueles que adotam e penalizam (ou até expulsam) os que a desafiam. (ROBBINS, 2004, p. 244).

Os papéis desenvolvidos em uma instituição são os agentes influenciadores da formação cultural, começando pelo processo seletivo dos colaboradores, pelas ações dos administradores e gestores de nível institucional mais elevado, até o treinamento e socialização dos colaboradores em relação aos processos. São definidos por Robbins (2004, p. 246) a partir de três estágios “pré-chegada, encontro e metamorfose”, o autor define cada um deles como:

[...] O primeiro se refere a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização.

No segundo, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade e confronta a possibilidade de divergência entre as expectativas e a realidade. No terceiro, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para o trabalho, desempenha com êxito os papéis que lhe cabem e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas do grupo. Esse processo exerce impacto sobre a produtividade, bem como sobre o comprometimento do funcionário com a organização e sua decisão final de permanecer no emprego. (ROBBINS, 2004, p. 246).

Pode-se diferenciar a cultura a partir dos impactos produzidos por esta no comportamento dos funcionários.

Estes impactos podem ser definidos como reações a determinadas ordens, decisões que precisem ser tomadas e que os funcionários precisem refletir a respeito da sua vida pessoal e profissional e determinadas exigências que reflitam diretamente os valores, princípios e regras da instituição.

Todas as ações tomadas em uma organização mostram se esta tem uma cultura forte ou fraca.

2.5.1 Cultura forte e cultura fraca

Pode-se definir a cultura de uma organização como forte quando os valores essenciais da organização são bem definidos e identificados por todos os seus membros.

Neste sentido, Robbins (2004) afirma que

A cultura forte exerce influência mais acentuada sobre o comportamento de seus membros em razão do grau de compartilhamento e intensidade, gerador de um clima interno de alto controle comportamental, desta forma os funcionários das empresas sabem exatamente, em termos muito precisos, o que se espera deles, e essa expectativa acaba por moldar seu comportamento. Tendo um

resultado específico desse tipo de cultura em um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. (ROBBINS, 2004, p. 242).

Neste tipo de cultura os processos de trabalho são realizados normalmente com êxito e normas, as quais tendem a ser expressas claramente.

Para Robbins (2004, p.251) a cultura fraca é aquela que pode ser modificada com mais facilidade do que a forte.

A cultura fraca tem os seus valores sem nenhuma definição, implicando falta de esclarecimento quanto à origem e aos objetivos institucionais, assim, dificultando o alcance do desenvolvimento organizacional.

Em uma empresa, pode-se identificar se a sua cultura é forte ou fraca através da análise do seu clima organizacional.

2.5.2 A cultura pode ou não ser modificada

A cultura organizacional pode ser modificada, pois de acordo com Kissil (1998), deve-se mudar a cultura organizacional, para que a empresa possa sobreviver e se desenvolver, revitalizando-se e inovando.

Segundo Chiavenato (1999, p. 145) “mudar a cultura de uma organização é possível, mas também é difícil”, pois

A cultura organizacional pode ser modificada, mas existem barreiras a serem ultrapassadas, pois a mudança somente ocorre depois de fatores tais como: “uma crise dramática que abala a gestão empresarial, envolvendo os setores financeiros, fatores tecnológicos, perda de clientes, no contexto empresarial como modificação na liderança a qual venha a diferenciara os valores empresariais, conforme o tamanho da organização, esta sendo jovem e pequena é mais fácil fazer a transição da cultural da organização, pois é mais fácil fazer esta comunicação de valores, ao contrario do que acontece nas grandes corporações. Quando a cultura é fraca, pois quanto mais sólida é a cultura, maior é o comprometimento entre os membros em relação aos valores e mais difícil torna-se a mudança. (CHIAVENATO,1999, p. 145).

As condições que favorecem a mudança da cultura organizacional podem ser vistas como:

Dirigentes que devem assumir papéis positivos dando o tom da sua conduta.
Devem criar novas histórias, símbolos e rituais para substituir os atuais.
Selecionar, promover e apoiar empregados que adotem novos valores.
Redesenhar os processos de socialização e alinhá-los com novos valores.
Substituir normas não escritas por novas regras e regulamentos impostos.

Agitar as subculturas com transferências de pessoas, rotação de cargos ou demissões.

Trabalhar com o consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários e criação de um clima de alto nível de confiança. (DUMAINE, 1993, p.123-130).

As dificuldades na realização do processo de mudança cultural normalmente tornam-se muito longas devido a não aplicação destas condições.

Afirma Robbins (2004, p. 251) que devido ao fator que uma “cultura mais fraca pode ser modificada mais facilmente do que uma forte, e que quanto mais compartilhada esta, maior será a concordância entre os membros a respeito dos valores predominantes, dificultando assim a promoção da mudança”.

Mas em contradição Kotler (2000, p.64) afirma que “[...] enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida da estratégia.”

2.6 Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional nas últimas décadas vem tentando explicar a sua natureza e a sua mensuração.

Conforme Luz (1995) este é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em determinados momentos.

Este mostra-se como um elemento fundamental que usa a percepção que os trabalhadores em relação às estruturas e processos que ocorrem no ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode ser um impulso ou impedimento para o bom desempenho da empresa, podendo ser fator que distingue ou influencia o comportamento das pessoas que a compõem.

Segundo Maldonado (2009, tradução nossa) “quando uma pessoa realiza um trabalho, esta cada dia vê uma série de coisas sobre si mesmo em relação ao que ele é, o que ele merece, e que ele pode fazer, para onde ir com a empresa, etc.”.

Também Maldonado (2009, tradução nossa) ressalta que todos fatores citados estão relacionados com o trabalho diário: o estilo do chefe de liderança,

relacionamento com outros funcionários, a rigidez / flexibilidade da organização, as opiniões dos outros, o seu grupo de trabalho. Coincidências ou discrepâncias que têm realidade diária, em relação preconceitos ou adquiridos pelas pessoas durante o tempo trabalhado, irá formar o clima organizacional.

Por este motivo o comportamento do trabalhador não é um resultado de fatores organizacionais existentes, mas sim um conjunto de percepções que o trabalhador tem de alguns fatores como: atividades, interações e de experiências diárias.

O clima organizacional é um filtro por onde passam os fenômenos objetivos como (estrutura, a liderança, tomada de decisão), este é avaliado como maneira como a organização é percebida, por isso

Percebe-se que quando uma empresa tem um clima insatisfatório, ela apresenta uma alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários, fofocas, e ainda é considerado um lugar ruim para se trabalhar.

Já uma empresa que tem um clima bom, geralmente oferece ambiente de serviço adequado, possuem bons valores, as pessoas se envolvem e dedicam-se nas suas tarefas, e também indicam a seus familiares e amigo. Uma empresa que possui um clima mediano de satisfação também apresenta índices médios de faltas, rotatividade e dedicação (BISPO, 2006).

O clima impacta as motivações dos membros da organização e seu comportamento correspondente, tendo este comportamento uma serie de consequências para a organização, pois é afetada a produtividade, a comunicação, a satisfação, adaptação, etc.

Por isso destacam-se os seguintes conceitos de clima organizacional

Clima refere-se às características do ambiente de trabalho.

Estas características são diretamente ou indiretamente recebidas por funcionários que trabalham nesse ambiente.

O tempo implica no comportamento de trabalho.

Intervenientes do clima é uma variável que faz a mediação entre fatores do sistema de organização e comportamento individual.

Estas características são de organizações relativamente permanentes no tempo que difere uma organização de outra, ou uma seção de outra dentro da mesma empresa.

O tempo juntamente com as estruturas e características organizacionais e dos indivíduos que a compõem, formam um sistema altamente dinâmico e interdependente. (MALDONADO, 2009, tradução nossa).

O clima organizacional relaciona-se com as percepções e respostas apartir de uma variedade de fatores que incluem a liderança e as praticas de gestão.

A pesquisa de clima em uma organização visa conciliar o interesse dos empregados com os interesses da empresa, sendo fundamental para que as

empresas mantenham um ambiente positivo e condições favoráveis estimulando o comprometimento de seus colaboradores. Segundo Luz (1995) este é o mais importante instrumento de apoio para implementações consistentes nos processos de melhoria contínua

Para que isto ocorra é necessário que esta reconheça as manifestações e os tipos de climas existentes, podendo utilizar a pesquisa como ferramenta de gestão, para realizar a análise do ambiente interno, buscando visualizar os alavancadores e as vulnerabilidades do planejamento estratégico da empresa.

Observe no quadro abaixo a relação entre os tipos de climas (níveis) e suas caracterizações:

Figura 3 – Tipos de climas organizacionais.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇨ frustração,	⇨ indiferença,	⇨ satisfação,
⇨ desmotivação,	⇨ apatia,	⇨ motivação,
⇨ falta de integração empresa/ funcionários,	⇨ baixa integração empresa/ funcionários,	⇨ alta integração empresa/ funcionários,
⇨ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇨ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇨ falta de retenção de talentos,	⇨ baixa retenção de talentos,	⇨ alta retenção de talentos,
⇨ improdutividade,	⇨ baixa produtividade,	⇨ alta produtividade,
⇨ pouca adaptação às mudanças,	⇨ média adaptação às mudanças,	⇨ maior adaptação às mudanças,
⇨ alta rotatividade,	⇨ média rotatividade,	⇨ baixa rotatividade,
⇨ alta abstenção,	⇨ média abstenção,	⇨ baixa abstenção,
⇨ pouca dedicação,	⇨ média dedicação,	⇨ alta dedicação,
⇨ baixo comprometimento com a qualidade,	⇨ médio comprometimento com a qualidade,	⇨ alto comprometimento com a qualidade,
⇨ clientes insatisfeitos,	⇨ clientes indiferentes,	⇨ clientes satisfeitos,
⇨ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇨ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇨ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇨ falta de envolvimento com os negócios,	⇨ baixo envolvimento com os negócios,	⇨ alto envolvimento com os negócios,
⇨ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇨ algumas doenças psicossomáticas,	⇨ raras doenças psicossomáticas,
⇨ insucesso nos negócios.	⇨ estagnação nos negócios.	⇨ sucesso nos negócios.

Fonte: (BISPO, 2006).

Por isso, faz-se necessário o estudo da cultura organizacional levando em conta que esta pode vir a causar possíveis desafios a serem enfrentados pelos

gestores públicos na administração das organizações.

Conforme Robbins (2004, p.240) “o objetivo das pesquisas sobre cultura organizacional consiste em medir como os funcionários veem sua organização: Há objetivos claros e expectativas quanto aos desempenhos? A organização recompensa a inovação? Ela reprime as iniciativas?”.

A pesquisa a respeito de cultura organizacional se difere da pesquisa em relação à satisfação com o trabalho, pois a cultura tem como papel definir a identidade dos membros de uma organização e se estes, enquanto envolvidos neste contexto, sabem qual é o seu papel na empresa.

A cultura delimita as formas de condução dos processos sociais e empresarias, sendo favorável tanto para os agentes envolvidos no contexto empresarial, quanto para a sociedade em geral.

2.6.1 Ambiente Psicológico

Levando em consideração o ambiente psicológico ou comportamental que segundo Chiavenato (2004, p. 97) é o ambiente percebido e interpretado pela pessoa, o qual se relaciona com as necessidades do indivíduo, onde objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas, com valência positiva ou negativa.

Pode-se afirmar que valência positiva é quando objetos, pessoas ou situações podem ou prometem para o indivíduo satisfazer as necessidades presentes.

Por outro lado, valência negativa é quando objetos, pessoas ou situações podem ou prometem ocasionar algum prejuízo.

Nesse sentido, para definir e programar uma estratégia empresarial, faz-se necessário conhecer alguns aspectos do ambiente onde a empresa esta localizada, levando em consideração que

[...] A discussão sobre diferentes maneiras de avaliar objetivos revela que os administradores devem considerar muitos fatores na tomada de decisões - clientes, acionistas, sindicatos, autoridades. Dependendo do ramo de atuação, a organização pode estar sujeita a outros fatores que, hoje, são cruciais, porque os ambientes eram estáveis e ofereciam poucas ameaças além da concorrência. O mundo era mais simples, aparentemente ilimitado e com recursos inesgotáveis, por isso, era menor o número de problemas e

variáveis que a administração devia considerar. (PALETA 2010 apud STONER, 1995 p. 62)

O contexto empresarial necessita da análise ambiental, porque esta

[...] é uma das técnicas do enfoque sistêmico, sua finalidade é esquematizar maneiras de identificar os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático. A análise ambiental, portanto, procura ajudar os administradores a entender a estrutura e o comportamento do ambiente. (PALETA 2010 apud ANSOFF, 1977, p. 62)

Os procedimentos para a realização da análise ambiental traz benefícios para o desenvolvimento organizacional, pois Porter (1986 apud PALETA, 2010, p. 62) afirma que análise ambiental é “o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir seus objetivos”, onde

[...] Ambiente Organizacional o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso. Ter ciência do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização. Conseqüentemente, a administração deve constantemente reunir e considerar as implicações dos dados relacionados com importantes fatores ambientais. (PORTER 1986, apud PALETA 2010, p. 62).

Uma empresa que visa definir os seus pontos de atuação, para poder se fixar com segurança, deve levar em consideração a análise ambiental, a qual lhe assegura o progresso organizacional.

Em meio a tantas mudanças decorrentes do ambiente organizacional, esta análise facilitará as organizações a agir e reagir em prol do seu êxito profissional. Neste sentido, pode-se afirmar que

Como o ambiente é extremamente vasto e complexo, as empresas não podem absorvê-lo, conhecê-lo e compreendê-lo totalmente, é o contexto externo que apresenta condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade. (STONER, 1995 apud PALETA 2010, p. 63).

Assim, é necessário que as empresas realizem o mapeamento do seu ambiente. Para que isto aconteça é preciso seleção e percepção ambiental, além de conhecer e reconhecer os limites em que atuam. Desta forma

As empresas não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, principalmente pelo fato de algumas das variáveis estarem sujeitas a influências que as empresas não podem sequer prever ou controlar. Para lidar com essa complexidade, as empresas selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior em uma parte enorme conjunta, a chamada seleção ambiental. (STONER, 1995, apud PALETA 2010, p.63).

À medida que as empresas percebem os seus ambientes conforme os seus objetivos, experiências, problemas, convicções e motivações, revelam-se as suas expectativas. Neste sentido

Percepção ambiental é a construção de um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função de experiência anterior, das necessidades e intenções da empresa em dada situação. As informações utilizadas na construção da percepção são selecionadas a partir do que a empresa considera relevante no seu ambiente, mas outras são conjecturadas e adaptadas.

Uma equipe dentro da empresa tem a função de interligar as atividades empresariais ao contexto ambiental, balizada por princípios e critérios de uma empresa para outra. (STONER, 1995 apud PALETA, 2010, p. 63).

Kilmann (1984 apud ZANELI, ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 440), propôs que haja a possibilidade de mudança na gestão e na cultura por meio de práticas de desenvolvimento organizacional (DO), onde por meio e modos de intervenção são vistos como facilitadores de gestão da mudança cultural que auxiliam os participantes de uma organização, a partir das seguintes formas:

Identificação de valores e normas vigentes: deve-se solicitar às pessoas que identifiquem as normas e os valores que influenciam suas atitudes e comportamentos no trabalho. Esse tipo de lista fornece às pessoas um parâmetro da cultura real.

Estabelecimento de novas diretrizes: os membros da organização devem avaliar suas metas pessoais, grupais e organizacionais e considerar se tais metas, como estão postas, representam efetivamente o que eles almejam.

Identificação de novos valores e normas: os participantes devem desenvolver novas normas e valores que sustentam a construção de novas metas.

Preenchimento das defasagens culturais: são estabelecidos acordos entre os participantes para que os novos valores e normas substituam o estado anterior da cultura e que os mesmos possam assumir responsabilidade pela gestão e reforço da nova ordem que está sendo estabelecida. (KILMANN, 1984 apud ZANELI, ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 440).

A partir de novos modelos de gestão, a mudança cultural pode propiciar o desenvolvimento organizacional. As normas de trabalho sendo alteradas, os valores serão, conseqüentemente, repensados e modificados, alterando assim a cultura organizacional.

Os autores Deal e Kennedy (1984 apud ZANELI, ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 440), ressaltam que “a gestão da mudança cultural também pode ser concebida quando são levadas em conta as seguintes orientações”, como:

Compreender que a existência de consenso nos grupos é essencial para a aceitação do processo de mudança.

Entender que a mudança gera resistência em função de rupturas nos modos até então considerados certos de proceder.

Expressar confiança ao abordar temas que se relacionem com a mudança.

Configurar o processo de mudança enquanto construção de habilidades, situando o treinamento técnico e comportamental como uma instância

relevante do processo.

Disponer os participantes da organização de tempo suficiente para que possam assimilar e consolidar a mudança.

Incentivar os participantes da organização para que se adaptem e compreendam a concepção essencial da mudança como modo de ajuste ao mundo real. (DEAL E KENNEDY, 1984 apud ZANELI, ANDRADE E BASTOS, 2004, p. 440).

Portanto, para que se compreenda o comportamento dos grupos, sabendo a resistência e, desta forma, consiga-se incentivar os colaboradores a participarem ativamente é preciso considerar que cada ser humano, conforme Lewin (1939 apud CHIAVENATO, 2004, p. 97), tem uma necessidade criada por um estado de tensão individual e uma predisposição a agir. Quando a tensão é excessiva, como muita fome, ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo, surgindo uma barreira, onde a frustração pelo não alcance do objetivo provoca aumento de tensão e leva a um comportamento ainda mais desorientado. Assim, pode-se acrescentar que

O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças inconscientes que levam a pessoa a determinado comportamento causado por necessidades dentro do indivíduo e dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. (CHIAVENATO, 2004, p. 97).

Neste sentido, a teoria das relações humanas leva ao estudo da motivação do comportamento dos indivíduos por meio de suas necessidades básicas, pois cada ser é dotado de necessidades, que se alternam ou se sucedem conjuntamente ou isoladamente.

2.6.2 As necessidades humanas básicas

Desde o nascimento, o homem é criado e educado dentro de padrões socioeconômicos e culturais da sociedade em que está inserido.

É nesse contexto que se estrutura sua personalidade, consolidando crenças e valores que influenciarão decisivamente seu comportamento e suas atitudes na busca da satisfação de suas necessidades. Desta forma, compreende-se que

As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhes direção e conteúdo. Ao longo de sua vida, o homem evolui por três níveis de motivação: à medida que cresce e amadurece, ultrapassa os níveis mais baixos e desenvolve necessidades de níveis mais elevados. As diferenças

individuais influem na duração, intensidade e fixação em cada um desses estágios. (CHIAVENATO, 2004, p. 97).

Conforme Chiavenato (2004, p. 97, grifo do autor) existem “três níveis de motivação que correspondem às *necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.*”

Segundo Nunes (2007), Maslow foi o criador da Pirâmide das Necessidades, que também é conhecida como a Pirâmide de Maslow, a qual hierarquiza as necessidades humanas numa escala ascendente com o objetivo de compreender as motivações das pessoas.

A figura abaixo mostra graficamente as necessidades humanas como necessidades do corpo ou necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e necessidades de auto-realização.

Figura 3: Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: FARIA – Site da Empresa MERKATUS

As necessidades dentro da pirâmide de Maslow estão divididas em motivacionais, que estão no topo da pirâmide, e fatores higiênicos como

desmotivacionais, que estão na base da pirâmide.

Cada uma das necessidades mostradas pela figura demonstra um sentido em relação à motivação humana, como:

Necessidades fisiológicas. São as necessidades primárias, vitais ou vegetativas, relacionadas a sobrevivências do indivíduo. São inatas e instintivas. Situadas no nível mais baixo, elas são também comuns aos animais. Exigem satisfação periódica e cíclica. *As necessidades fisiológicas* são: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual e abrigo. Se um indivíduo tem fome, procura alimento; porém, quando come regularmente, a fome deixa de ser uma motivação importante. (CHIAVENATO, 2004, p. 97, grifo do autor).

As necessidades do corpo, como mostra a figura, que também são denominadas como necessidades fisiológicas ou biológicas, orientam a vida humana desde o nascimento. Reportam-se a alimentação, fome, sede, sono e repouso, cansaço, abrigo, desejo sexual, frio ou calor, conforto físico, intervalo de descanso e horário de trabalho razoável.

Necessidades psicológicas. São necessidades secundárias e exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Raramente são satisfeitas em sua plenitude. A pessoa procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades, que vão se sofisticando gradativamente. (CHIAVENATO, 2004, p. 98, grifo do autor).

Segundo Chiavenato (2004, p. 98) as necessidades psicológicas estão subdivididas em: necessidades de segurança íntima, necessidade de participação e necessidade de autoconfiança.

Necessidade de segurança íntima. É a necessidade que leva o indivíduo à autodefesa, procura de proteção contra o perigo, ameaça ou privação. Conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranquilidade pessoal em direção a uma situação segura. (CHIAVENATO, 2004, p. 98, grifo do autor).

As necessidades de segurança residem na busca de proteção contra ameaça ou privação, na fuga ao perigo, no desejo de estabilidade, na busca de um mundo ordenado e previsível da proteção pela rotina. Por exemplo: condições de segurança no trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego.

Necessidade de participação. É a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar com outras pessoas de algum evento ou empreendimento. Aprovação social, reconhecimento do grupo e calor humano são necessidades que levam o homem a viver em grupo e socializar-se. Dentro do grupo social existem a simpatia (que leva a dispersão social), dependendo da maneira como esta necessidade é satisfeita ou não. (CHIAVENATO, 2004, p. 98, grifo do autor).

As necessidades sociais, também chamadas de necessidades de amor e afeição, referem-se à vida associativa do indivíduo com outras pessoas, tais como: à

associação, participação, aceitação por parte dos colegas, interação com clientes, troca de amizade, afeto e amor.

Necessidade de autoconfiança. É decorrente da auto-avaliação e auto-apreciação de cada pessoa. Refere-se à maneira pela qual a pessoa se vê e avalia; é o auto-respeito e a consideração que tem para consigo mesma. (*Necessidade de autoconfiança.* É decorrente da auto-avaliação e auto-apreciação de cada pessoa. Refere-se à maneira pela qual a pessoa se vê e avalia; é o auto-respeito e a consideração que tem para consigo mesma. (CHIAVENATO, 2004. p. 98, grifo do autor).

Segundo Chiavenato, (2004. p. 98, grifo do autor) a “*necessidade de afeição é dar e receber afeto, amor e carinho.*”

As necessidades de estima e ego contemplam a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e com a autoestima.

Envolvem autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração. São exemplos de necessidades de estima e ego: o trabalho criativo e desafiante, a diversidade e a autonomia, bem como, a participação nas decisões.

Necessidade de auto-realização. São as necessidades mais elevadas e raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o ser humano procura maiores satisfações e estabelece metas crescentemente sofisticadas. É o corolário de todas as necessidades humana. É o impulso de realizar o próprio potencial e estar em contínuo autodesenvolvimento.(CHIAVENATO, 2004. p. 98, grifo do autor).

As necessidades de auto-realização movem os indivíduos na realização de seus próprios potenciais e no desenvolvimento contínuo ao longo da vida, consistindo na busca pela realização. São exemplos de necessidades de auto-realização: a responsabilidade por resultados, o orgulho e reconhecimento, bem como, as promoções.

As necessidades variam de acordo com cada indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento em cada um, pois os valores sociais são diferentes e as capacidades de atingir os objetivos também.

Nada impede que o indivíduo, em um determinado momento no decorrer de sua vida, esteja buscando satisfazer mais de uma necessidade ao mesmo tempo. Por isso, as necessidades de segurança, sociais e de autoestima podem estar sendo perseguidas ao longo do tempo.

Para Chiavenato (2004, p. 99) “a motivação é o impulso de exercer esforços para o alcance de objetivos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual” decorrendo daí o conceito de moral.

Segundo Chiavenato (2004, p. 99) o moral é um conceito abstrato, intangível e perceptível, decorrente do estado motivacional das pessoas, provocado pela satisfação ou insatisfação das suas necessidades individuais. Pois, na medida em que as necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização, ocorre a elevação do moral, e quando não são satisfeitas ocorre a baixa moral.

Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional. O clima representa o ambiente psicológico e social que existe na organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável. (CHIAVENATO, 2004, p.100).

Para que o clima organizacional seja positivo e haja de forma agradável em prol da eficiência funcional e do êxito da organização, é essencial que o comportamento das pessoas influencie na busca por este clima. Por este motivo, faz-se necessária a liderança dentro do contexto empresarial.

2.6.3 Liderança

A liderança no âmbito organizacional auxilia a gestão na condução de como deve ser o trato com as pessoas, pois o líder é um ser que tem características marcantes de personalidade, sendo estas natas ou inatas, que devem mostrar confiança para seus liderados, inteligência e decisão na busca pelo sucesso da organização.

Os líderes têm personalidades que o definem, sendo estas:

Traços físicos: Energia, aparência pessoal, estatura e peso.

Traços intelectuais: Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

Traços sociais: Cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas.

Traços relacionados à tarefa: Realização, persistência e iniciativa. STODDILL (1948 apud CHIAVENATO, 2004, p.102).

De acordo com Chiavenato (2004, p.103) a teoria sobre estilos de liderança pode ser definida de três estilos: autocrático, liberal e democrático.

Na liderança autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. E o comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou

formação de grupos de amizade.

Embora os colaboradores gostem das tarefas, não demonstram satisfação em relação à situação. O trabalho somente desenvolve-se com o líder presente, e quando este se ausenta as atividades ficam paradas e os colaboradores demonstram seus sentimentos reprimidos, sendo indisciplinados e agressivos.

Já na liderança liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Sendo as atividades grupais intensas, a produção é pouca, pois as tarefas se desenvolvem ao acaso, com oscilações, uma vez que a perda de tempo está relacionada a fatores pessoais e não profissionais. Neste estilo, os colaboradores mostram-se individuais e agressivos e respeitam pouco ao líder.

Por outro lado, na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo incentivando-o a participar democraticamente. Os colaboradores trabalham com respeito e amizade, neste caso o líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostra-se em um ritmo suave e seguro, sem alterações quando o líder se ausenta, havendo responsabilidade e comprometimento pessoal por parte dos colaboradores com clima de satisfação.

Nesta forma de liderança a comunicação é marcante e imprescindível para o bom desenvolvimento do trabalho.

2.6.3.1 Comunicação

Em relação ao desempenho do líder e sua relação com o grupo a comunicação é um fator primordial para que a liderança se desenvolva com eficiência, pois comunicar é trocar de informação entre os seres.

Por este motivo Chiavenato (2004, p. 106) salienta que as comunicações dentro das organizações são falhas e alerta os administradores a assegurarem a participação das pessoas na solução dos problemas e que estes devem incentivar a franqueza e confiança entre indivíduos e grupos nas empresas.

Tendo como consequências positivas a informação e compreensão das

peçoas, para que estas possam conduzir as tarefas com êxito, proporcionando atitudes motivadoras, por meio da cooperação e satisfação dos cargos, estes propósitos promovem um ambiente condutor com espírito de equipe e melhor desempenho de tarefas.

Como consequência da necessidade de comunicação em prol das relações pessoais, entre colaboradores e líderes, ressaltam-se os seguintes aspectos:

A pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões de seu trabalho;
A organização opera mais eficientemente quando a pessoas e seu chefe têm um entendimento comum de suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles.
Cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades. (CHIAVENATO, 2004, p. 107).

Diante disto, afirma-se que, de fato, a comunicação é um fator social e não individual do comportamento humano. Sendo bem desempenhada por parte da administração em relação aos colaboradores e organização num âmbito geral, acredita-se que pode modificar positivamente o clima organizacional.

3 CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE DOM PEDRITO, RS.

O poder de governo obedece as seguintes formas governamentais: Monarquia que é o governo de um só comandante, Aristocracia que é o governo de vários comandantes, Democracia que é o governo do povo, com seus três poderes constitucionais, poder legislativo, executivo e judiciário.

A Democracia dinamitou os velhos quadros sociais, a cidadela dos privilegiados, tabus e preconceitos, em que se encastelava a sociedade feudal. Destruiu impérios, coroas ou tiranias, que pesavam como uma cadeia de ferro sobre os pulsos do homem do povo e modelou uma nova forma de sociedade e de governo. (FERREIRA, 1983).

No Brasil a forma de governo é o democrático onde os cidadãos tem o direito de escolher seus representantes entre estes: vereadores, deputados, senadores, prefeitos, governadores e presidente, através do voto nas eleições, que acontecem de quatro em quatro anos, e a Constituição Brasileira de 1988 garantiu a liberdade de expressão e os direitos de manifestação.

O poder legislativo desenvolve-se através da iniciativa humana, onde desde o nascimento e durante a sua existência o homem faz parte simultânea e sucessivamente, de diversas instituições ou sociedades, formadas por indivíduos ligados pelo parentesco, por interesses materiais ou por objetivos espirituais, sendo assim formada a sociedade com fins econômicos, profissionais, morais e políticos.

A sociedade política é composta pelo estado, e que tem a finalidade própria de bem público, regido hierarquicamente pelo direito positivo, estabelecido em governantes e governados: com seus três elementos essenciais população, território e governo. A função básica do poder legislativo é a elaboração de leis que regem a sociedade politicamente organizada, a iniciativa a tal elaboração consiste na apresentação de projetos de lei, toda a lei que crie despesas ao erário público deve ser de iniciativa do Poder Executivo.

A elaboração legislativa é composta de varias fases como: a confecção do projeto, a apresentação deste aos vereadores, a apresentação de emendas, à audiência das comissões competentes, a entrada em ordem do dia, a primeira discussão, a representação de novas emendas, se houver, a audiência das comissões competentes, a votação e a redação final. Todas as fases são reguladas

pelo regimento interno da Câmara e do Senado, o que também se aplica as assembleias estaduais e as câmaras municipais.

A Câmara Municipal de Vereadores de Dom Pedrito, RS faz parte do poder legislativo e foi fundada em 02 de abril, de 1873 poucos meses após Dom Pedrito ter passado a município o que ocorreu em 30 de outubro de 1872 pela lei nº 815, quando foi fundada a Câmara de Bagé pelo senhor Francisco de Paula Amaral Mena, sendo assinada a ata pelos vereadores Antonio Marques França, como presidente eleito, Candido Ávila dos Santos, José Veríssimo da Costa, João Dutra de Andrade, Constantino José dos Santos Filho e Joaquim Lourenço de Oliveira.

Em novembro de 2004 foi realizado o primeiro concurso público para a composição do quadro de funcionários efetivos, em 26 de janeiro de 2005 foi admitida uma telefonista, um contínuo, três auxiliares administrativos, duas serventes e uma técnica em informática, sendo que em maio do mesmo ano foram admitidas mais duas funcionárias, uma para o cargo de contínuo e outra auxiliar administrativa, pois os funcionários, que até então ocupavam o quadro de efetivos do poder legislativo, eram funcionários do quadro de efetivos do poder executivo municipal, a partir da admissão do novo quadro de recursos humanos da câmara começou a se formar, ficando um só um funcionário que é celetista e os demais retornaram ao seu cargo de origem.

Em 2006 a Câmara admitiu mais dois funcionários para a composição do seu quadro de pessoal, sendo um para ocupar o cargo de contador e outro auxiliar administrativo, neste mesmo ano também é feita a implantação da informatização em todos os seus setores.

Em 2007 o poder legislativo passa a realizar as atividades como compras e folha de pagamento, tornando-se uma entidade independente do poder executivo municipal em termos de realização das suas atividades administrativas.

No ano de 2008 foi admitido mais um funcionário para o cargo de técnico em informática.

No ano de 2009 foi dado início o processo de implantação do PGQP- Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Atualmente esta tem como propósito a administração pública em geral, com porte organizacional médio e recebe 8% do faturamento anual do município, esta localizada na Rua Bernardino Ângelo, nº 975, contando com 41 funcionários, entre

estes 9 vereadores, até o ano de 2011 eram 14 funcionários efetivos,(sendo que hoje este número reduziu em um, ficando em 13, devido ao pedido de demissão por parte da telefonista), 19 cargos em comissão, também conta com o apoio de 7 estagiários.

O seu quadro de trabalho tem três comissões para o melhor desenvolvimento dos seus processos de trabalho que são: Comissão de Eventos, Comissão de Licitações e Comissão de Patrimônio, estas compostas por funcionários efetivos e cargos em comissão.

A Câmara de vereadores de Dom Pedrito, segundo Pozzebon (2010, 48 p.) tem como Missão “tornar o poder legislativo cada vez mais atuante e transparente na defesa de interesses coletivos da população, buscando a credibilidade e o respeito da comunidade de Dom Pedrito”, e a sua Visão é

Ser referência em prestação de serviços legislativos e administrativos à sociedade, buscando na qualidade gerencial e seriedade no trato ao patrimônio público o bem estar do povo pedritense, a evolução positiva da equipe de trabalho e o desenvolvimento sustentável da comunidade. (POZZEBON, 2010, 48 p.).

De acordo com Pozzebon (2010, 48 p.) nos dados levantados na aplicação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP na organização esta tem como seus valores: o espírito coletivo, a ética, a valorização da cidadania, transparência, impessoalidade, preservação ambiental e a legalidade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desta pesquisa, a metodologia empregada segue a técnica e o método de pesquisa aplicada. Quanto à abordagem foi feito um estudo quantitativo, com o propósito de compreender profundamente a investigação.

Assim, compreende-se a análise quantitativa como um instrumento desenvolvido apropriadamente para ser aplicado na coleta e análise dos dados, sendo adaptado e validado semântica e estatisticamente, para que possa contribuir eficazmente na investigação do clima organizacional, chegando à interpretação dos resultados.

4.1 Delineamento da pesquisa

Quanto ao objeto de estudo foi realizada uma pesquisa descritiva, a qual tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Descrever é narrar o que acontece desta forma, a pesquisa descritiva está interessada em descobrir o que acontece; conhecer o fenômeno, procurando interpretá-lo e descrevê-lo. Na pesquisa descritiva é usado padrão textual como exemplo, questionário para a identificação do conhecimento (GIL, 1999).

4.2 População

A pesquisa foi aplicada na Câmara Municipal de Vereadores de Dom Pedrito, RS, a qual tem como população 31 funcionários. Destes 27 responderam ao questionário.

4.3 Coleta de dados

Quanto aos procedimentos adotados, foram desenvolvidos uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação do questionário de forma individual, onde os questionários foram entregues ao diretor administrativo da Câmara e este, por sua vez, responsabilizou-se pela coleta dos dados, pois conforme observação realizada, acredita-se que desta forma os respondentes teriam melhor aceitação em participar da pesquisa.

A forma de preenchimento do questionário garantiu o anonimato do respondente e o sigilo de suas respostas, caracterizando o que Mattar (1996) define como método “não disfarçado”, ou seja, o respondente tem clareza do propósito da pesquisa e do tema pesquisado. A pesquisa teve um caráter facultativo e censitário, ou seja, todos os funcionários interessados puderam participar, manifestando a sua opinião sobre o ambiente de trabalho.

4.3.1 Instrumento de pesquisa

O questionário utilizado foi inspirado em Luz (1995), o qual foi adaptado sendo transformando em planilha, onde o respondente pode optar pelas seguintes respostas: não, mais ou menos, sim ou não se aplica, conforme anexo.

Para iniciar os questionamentos, na ficha nº 1, foram levantados os fatores internos que podem influenciar o relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Foram contemplados os seguintes itens: vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários.

Logo após, na ficha nº 2, foram pesquisados os fatores externos do relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Nesta etapa, foram contemplados itens como: investimentos e despesas familiares, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, convivência afetiva, time de futebol, férias e lazer, segurança pública, política e economia.

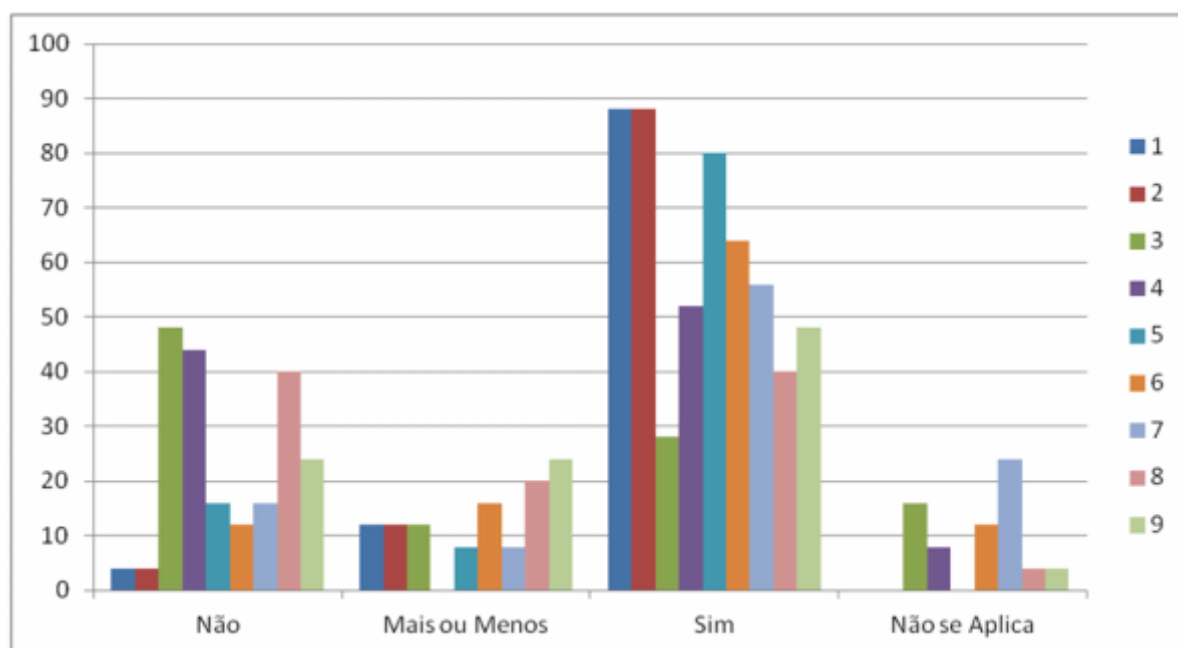
Após o questionário ter sido aplicado e respondido, cada item foi analisado separadamente e as respostas foram somadas para criar um resultado por grupo de itens.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

5.1 Fatores internos

Nessa parte são apresentadas as informações obtidas na Ficha 1, referente aos fatores internos e que se dividem em vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários.

Gráfico 1: Vida profissional



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 1, foram abordadas questões referentes à vida profissional dos sujeitos pesquisados, considerando as afirmativas:

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa;
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa;
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira;

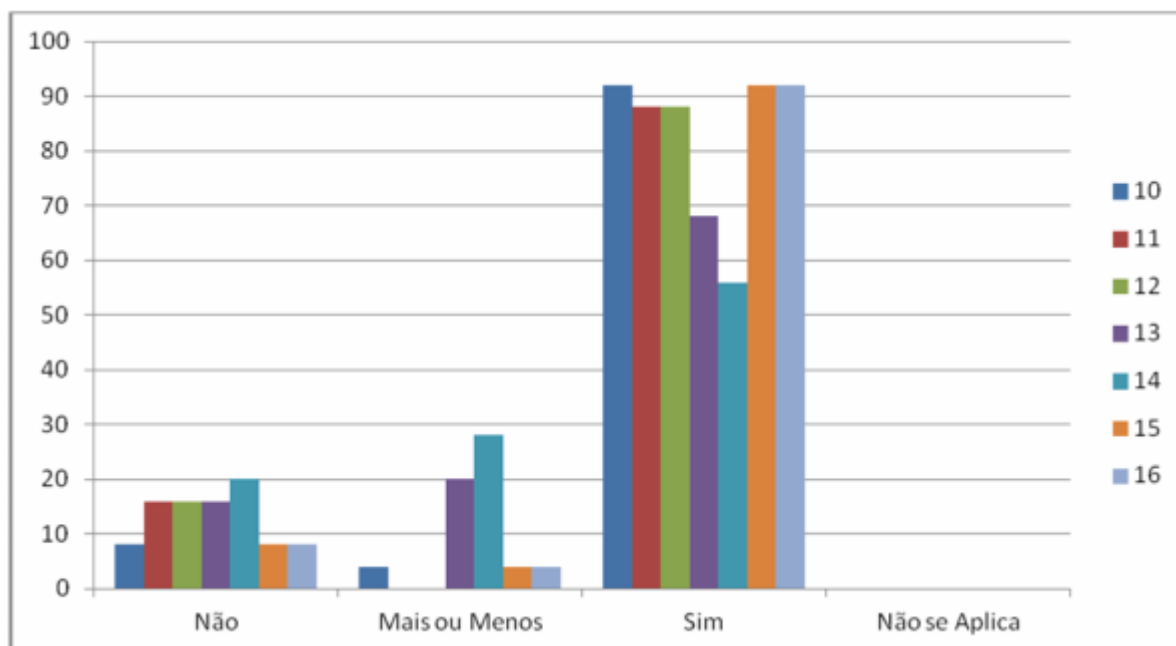
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes;
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa;
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional;
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa;
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa;
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades;

Observa-se no gráfico 1, através dos itens de 1 e 2, que a maioria dos entrevistados demonstra orgulho em trabalhar na empresa e das atividades que nesta desempenha.

Pode-se afirmar, tendo como base os questionamentos dos itens 4 a 7 e, também, no item 9, que a maioria dos participantes costuma indicar a Câmara de Vereadores como alternativa de emprego para seus amigos e parentes, preocupa-se com o futuro desta instituição, considerando que está obtendo sucesso na sua carreira profissional e que os cursos e treinamentos que realizou são suficientes para o exercício das suas atividades.

Porém, no item 3, a maioria dos entrevistados acredita que a empresa não oferece um bom plano de carreira.

Já no item 8, pode-se concluir que 40% dos entrevistados acreditam que o seu sucesso profissional somente depende do seu próprio esforço, enquanto 40%, afirmam o contrário, acreditando que o seu sucesso profissional não depende do seu esforço pessoal. Ainda neste item, 20% responderam mais ou menos e aproximadamente 4% não acredita que esta pergunta se referira ao entrevistado.

Gráfico 2: Estrutura Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Na etapa da pesquisa que analisou a estrutura organizacional da empresa, foram consideradas as afirmativas:

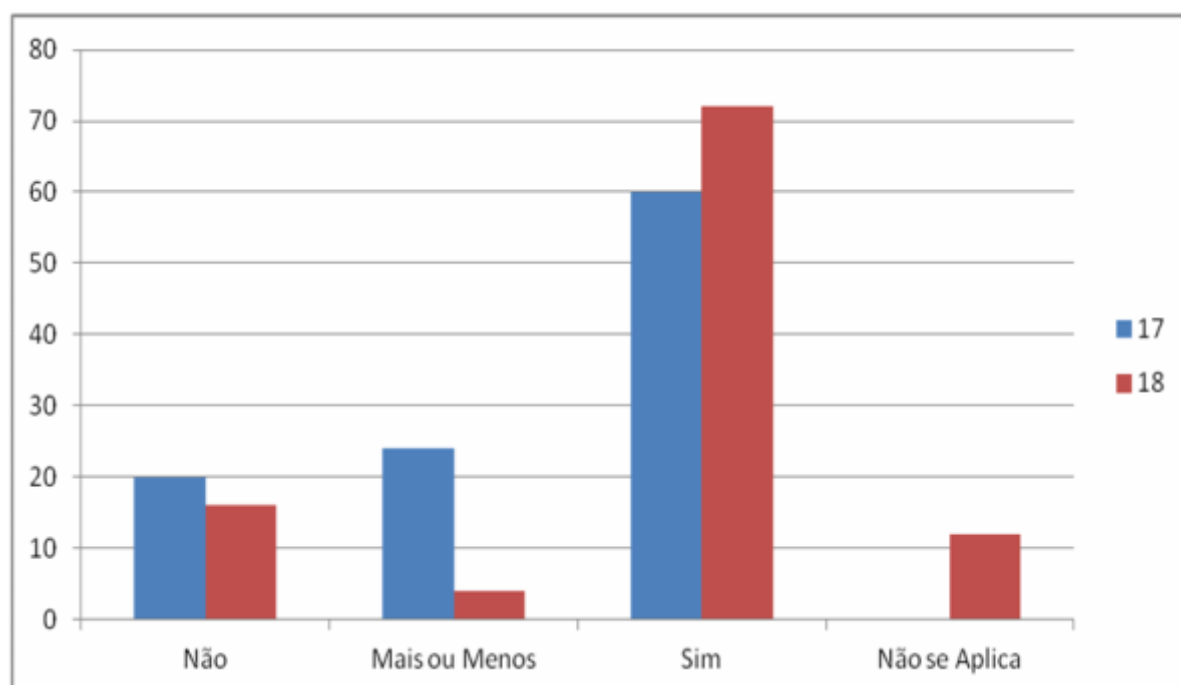
10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato;
11. O meu chefe imediato é um líder;
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa;
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado;
14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa;
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido pela minha família;
16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.

Observa-se no gráfico 2, que nos itens 10 a 16, a maioria dos funcionários confia plenamente em seu chefe imediato, o qual é considerado um líder, pela opinião dos entrevistados.

A maioria dos entrevistados, afirma que seu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função a qual ocupa, portanto há satisfação com a estrutura

hierárquica (chefes e subordinados) a qual estão vinculados, considerando, também, que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela sua família, amigos e parentes.

Gráfico 3: Remuneração



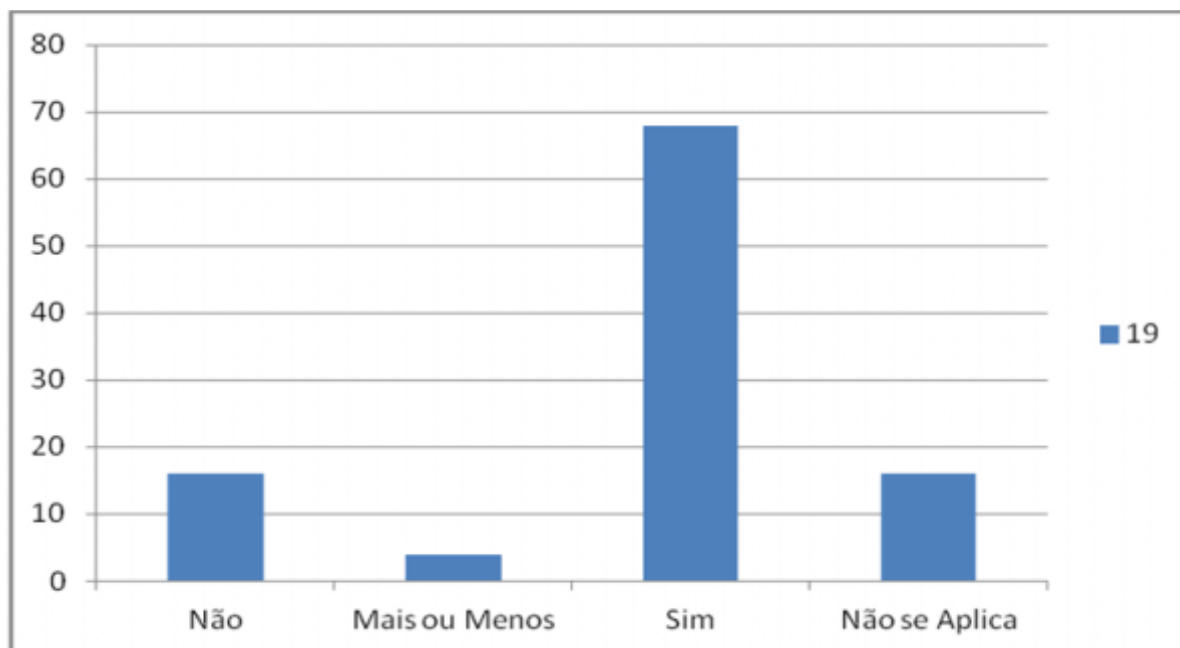
Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar o clima organizacional com relação à remuneração, foram utilizadas as seguintes afirmativas:

17. Acho justo o meu salário atual;

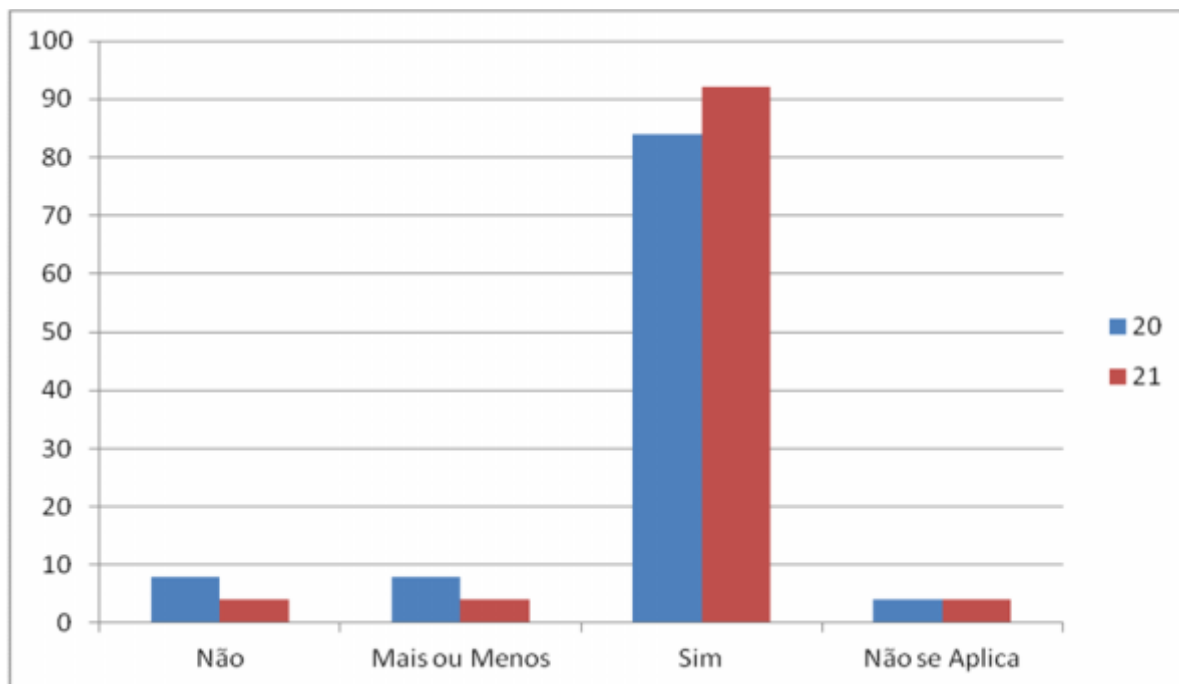
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.

Observa-se no gráfico 3, que a maioria dos sujeitos entrevistados acredita ser justo o seu salário atual e o seu patrimônio é condizente com os esforços que tem feito pela empresa.

Gráfico 4: Segurança Profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à segurança profissional, considerando a afirmativa do item 19, o qual questiona se os funcionários acreditam que seu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corre o risco de ser demitido sem motivo, demonstra-se através do gráfico 4, que a maioria dos sujeitos a considera que sim, seu emprego tem estabilidade.

Gráfico 5: Nível Sociocultural

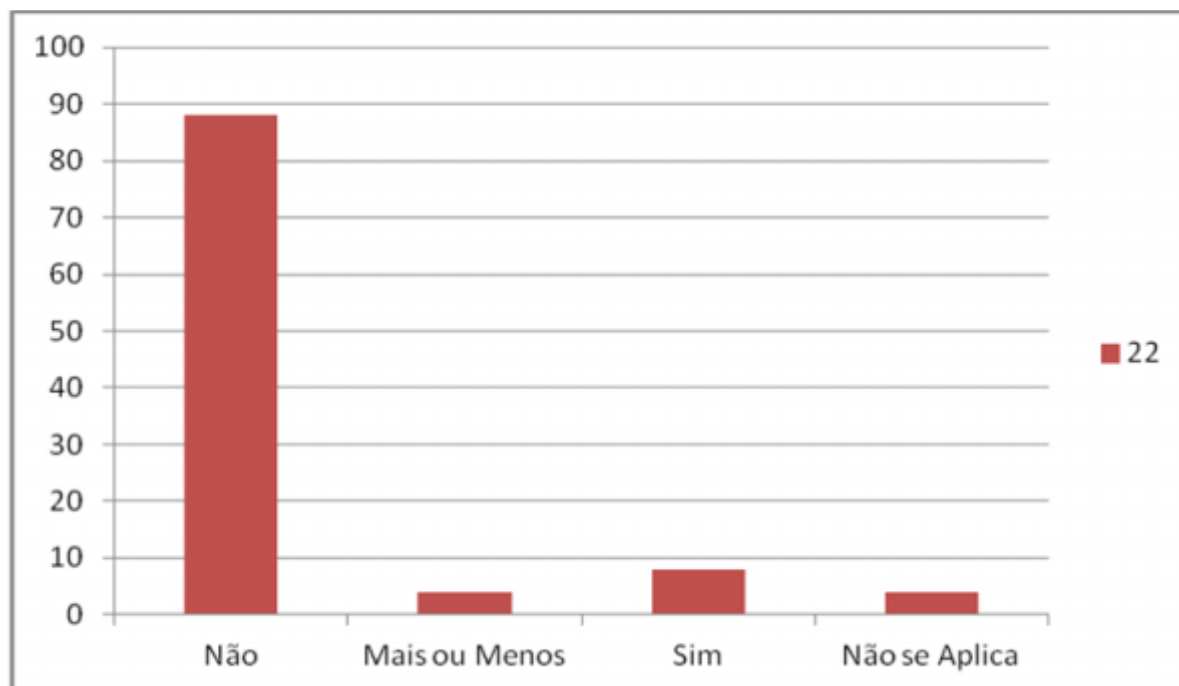
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao nível sociocultural, foram consideradas as afirmativas:

20. O meu nível sociocultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa;

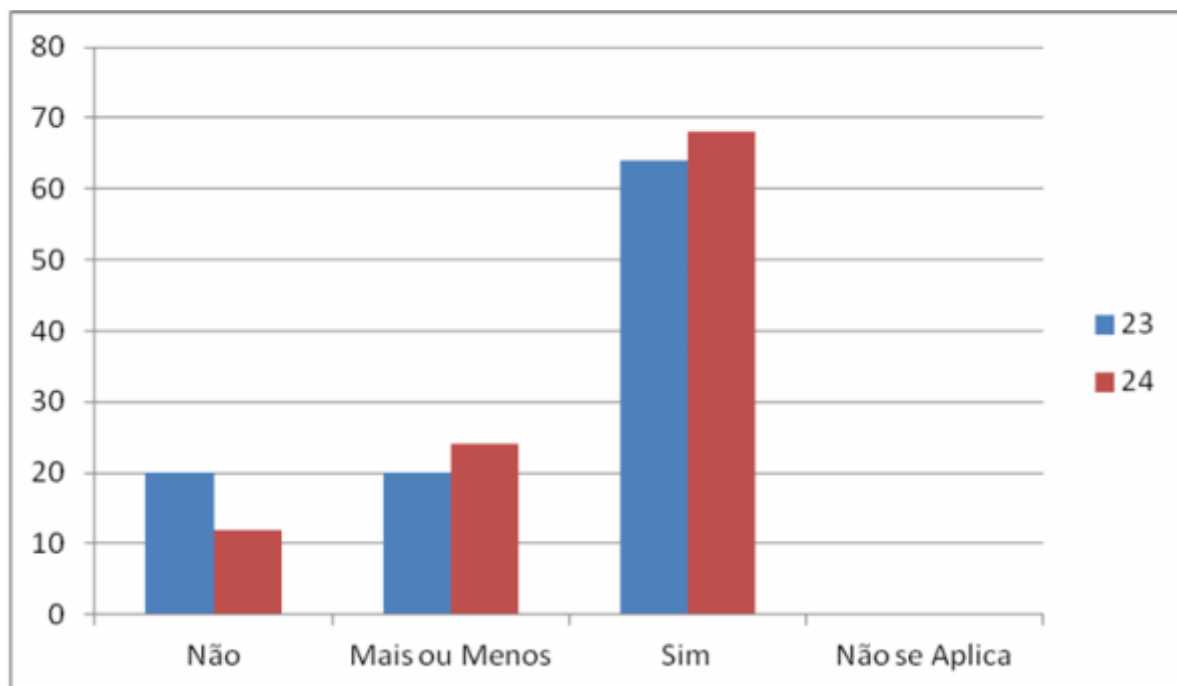
21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

O gráfico 5, demonstra que, nestes itens, a maioria dos sujeitos pesquisados acredita que o seu nível sociocultural, intelectual e social são suficientes para o exercício das atividades que desempenha na empresa.

Gráfico 6: Transporte dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

O item 22, que questiona se os funcionários têm problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa, pode-se demonstrar, através do gráfico 6, que este problema não afeta a maioria dos sujeitos pesquisados.

Gráfico 7: Ambiente de Trabalho

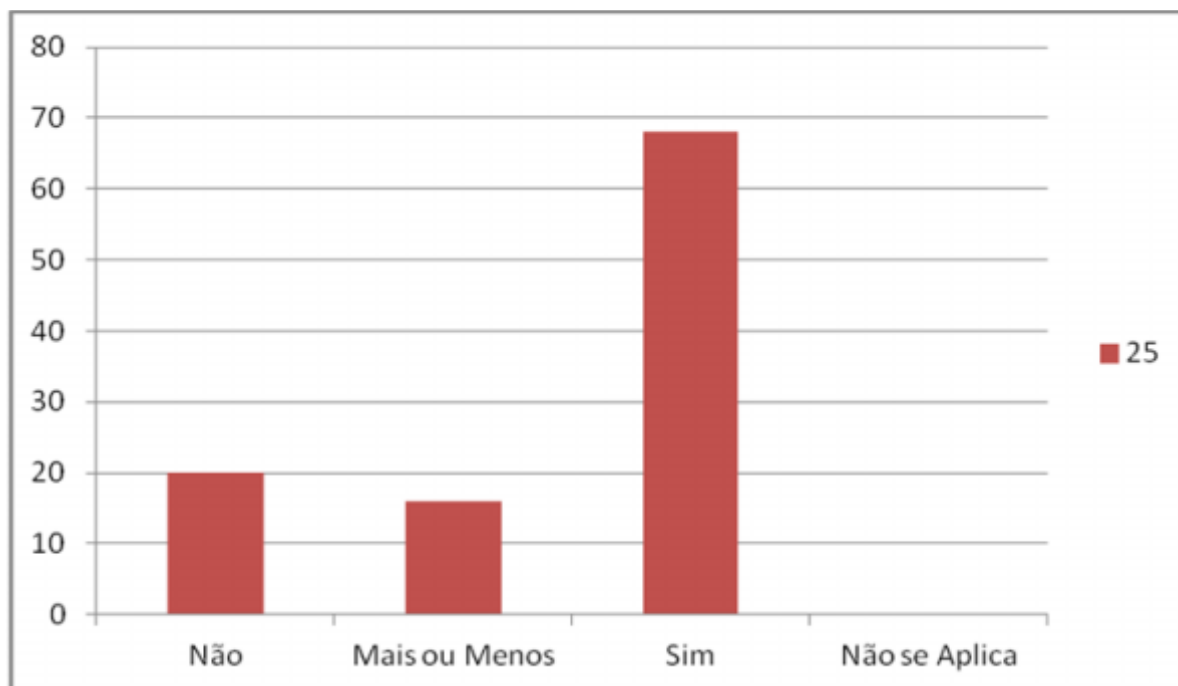
Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se, nesta fase da pesquisa, sobre o ambiente de trabalho, através dos itens:

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa;

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

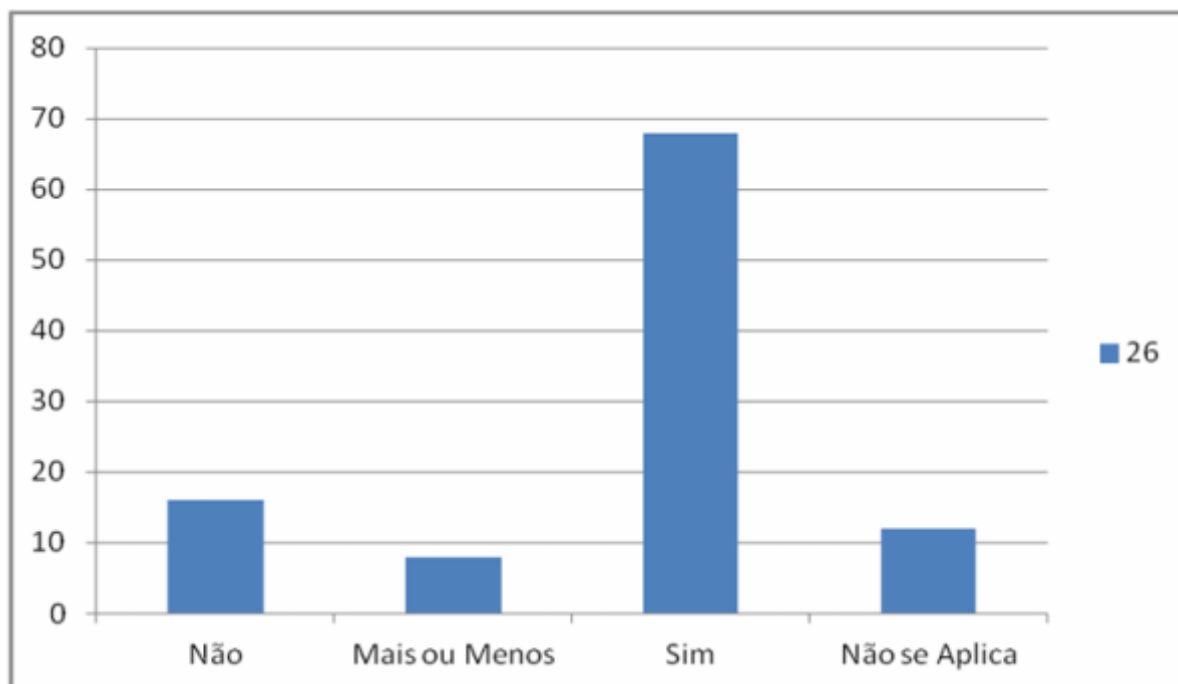
Observa-se no gráfico 7, que a maioria dos sujeitos entrevistados acredita que o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas favorece a execução das suas atividades na empresa.

Gráfico 8: Burocracia

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à burocracia, foi questionado, através do item 25, se a burocracia adotada na empresa favorece a execução das atividades.

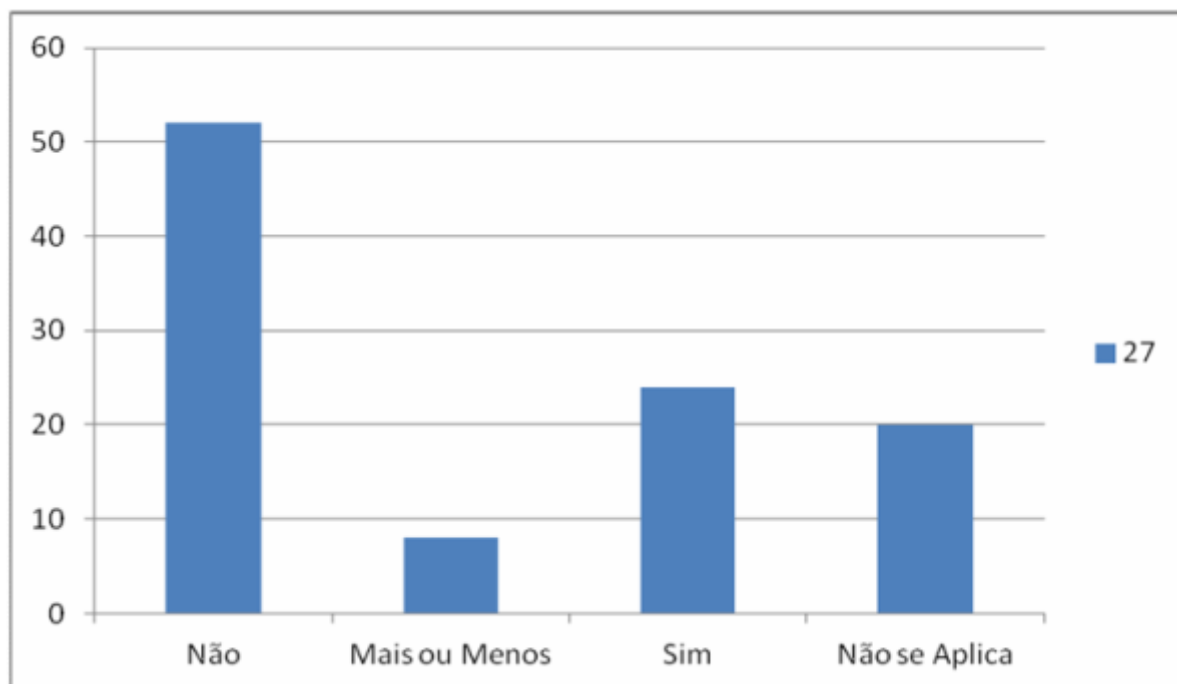
Observa-se no gráfico 8, que a maioria dos sujeitos pesquisados acredita que a burocracia adotada na empresa favorece a execução das ideias dos funcionários na realização das atividades empresariais.

Gráfico 9: Cultura Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a cultura organizacional, foi considerada a afirmativa 26: A cultura organizacional (tradições, práticas, e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

Neste sentido, o gráfico 9 demonstra que a maioria dos sujeitos pesquisados acredita que a Cultura Organizacional adotada pela empresa favorece a execução das atividades de trabalho.

Gráfico 10: Assistência aos funcionários

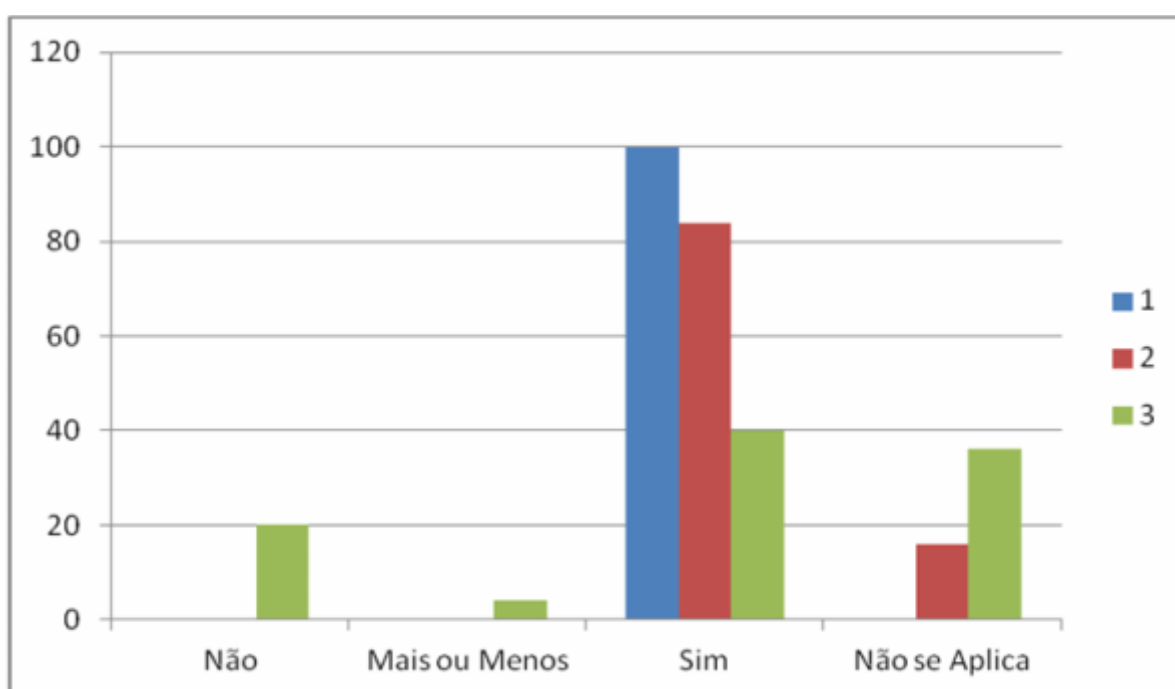
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à assistência aos funcionários, considerando a afirmativa 27 “As assistências médica, odontológica e social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa”, observa-se no gráfico 10 que a maioria dos funcionários está insatisfeita.

5.2 Fatores externos

Nessa parte são apresentadas as informações obtidas na Ficha 2, referentes aos fatores externos e que se dividem em: investimentos e despesas familiares, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, convivência afetiva, time de futebol, férias e lazer, segurança pública, política e economia.

Gráfico 11: Investimentos e despesas familiares



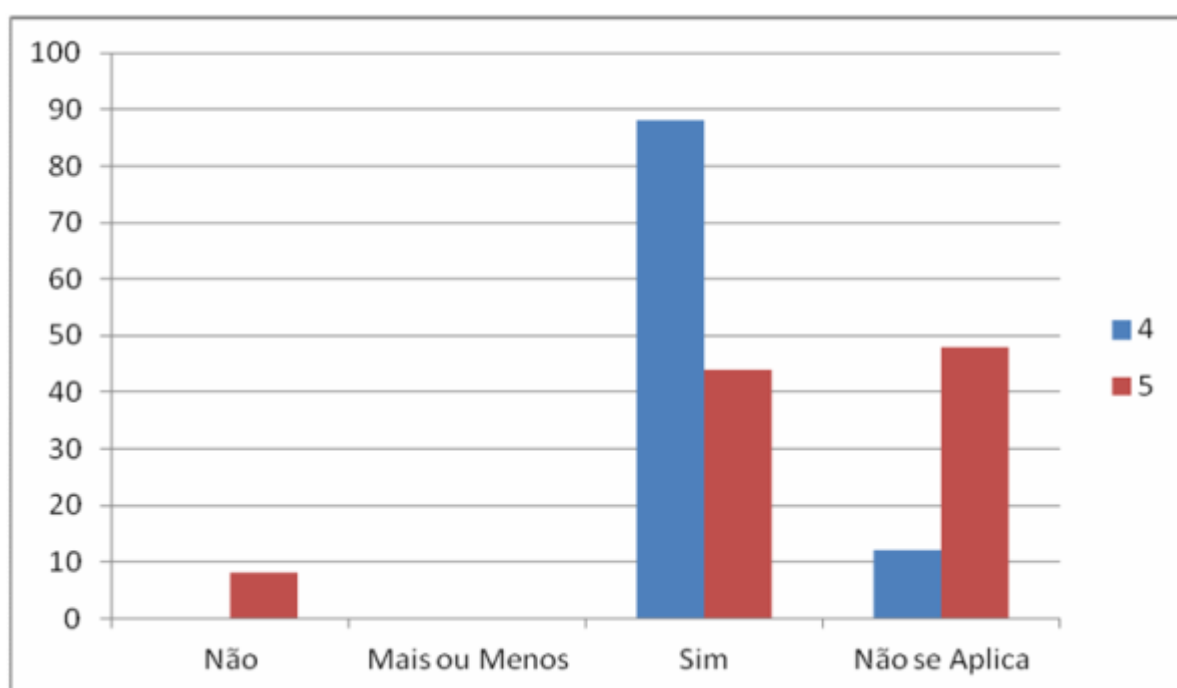
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos investimentos e despesas familiares, foram consideradas as afirmativas:

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família;
2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos;
3. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.

Observa-se no gráfico 11, nos itens de 1 a 3, que a maioria dos sujeitos entrevistados preocupa-se com o futuro da sua família e dos seus filhos. Porém, no que se refere à satisfação com educação, apesar de 40% estarem satisfeitos, percebe-se que os demais oscilam entre insatisfação e não se aplica.

Gráfico 12: Convivência Familiar



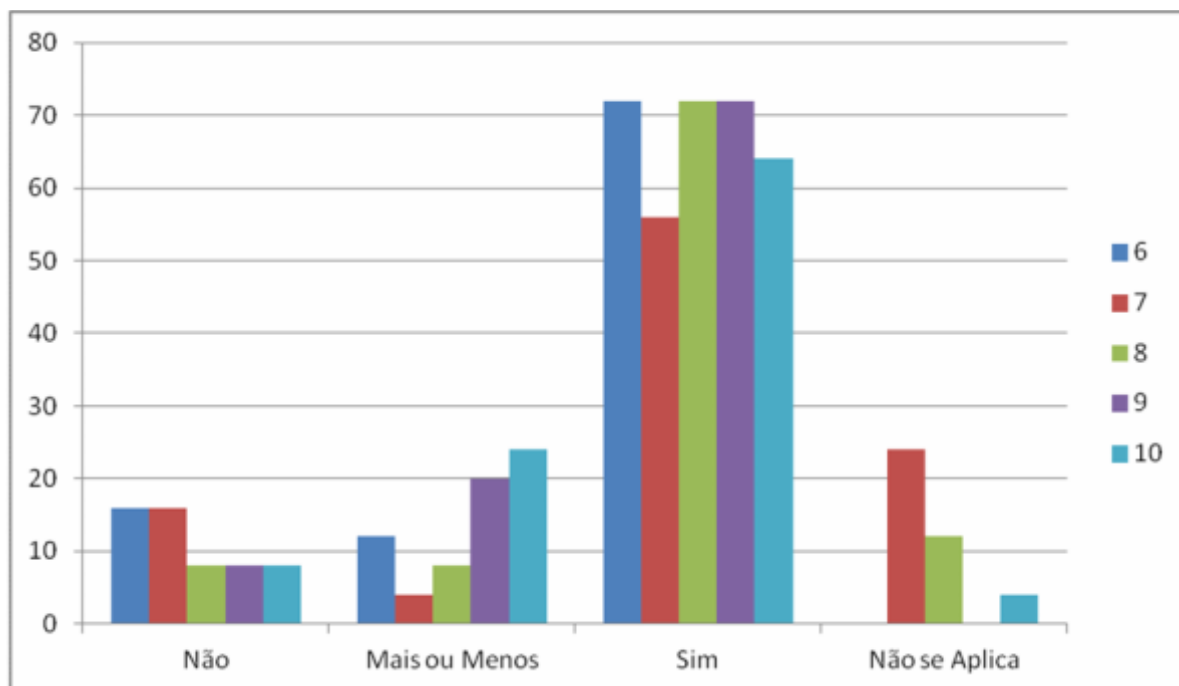
Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar a satisfação com relação à convivência familiar, foram consideradas as afirmativas:

4. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro;

5. Estou vivendo bem com os meus filhos.

Observa-se no gráfico 12, que a maioria dos sujeitos entrevistados demonstrou estar vivendo bem com o seu companheiro(a) e com seus filhos.

Gráfico 13: Situação Financeira

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a situação financeira, considerando as afirmativas:

6. Estou satisfeito com a minha residência;

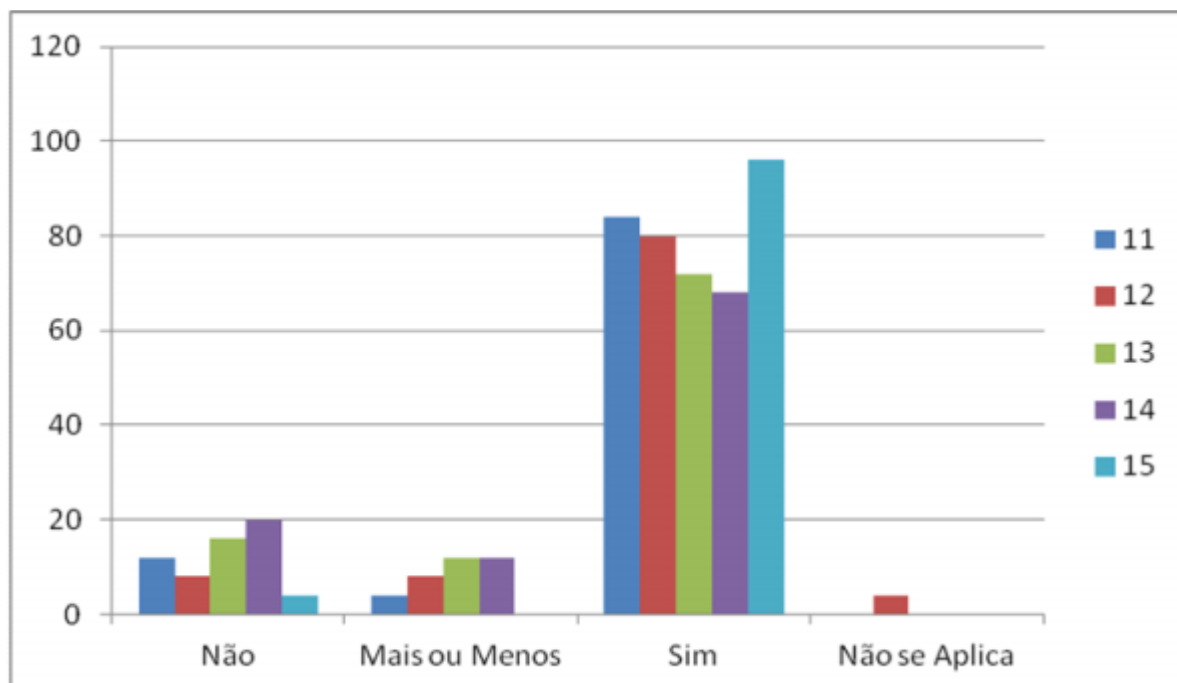
7. Estou satisfeito com o meu carro;

8. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família;

9. Estou com a minha situação financeira em ordem;

10. Estou satisfeito com o meu patrimônio.

Observa-se no gráfico 13, nos itens de 6 a 10 que a situação financeira da maioria dos sujeitos pesquisados está suprimindo suas necessidades, satisfazendo-os.

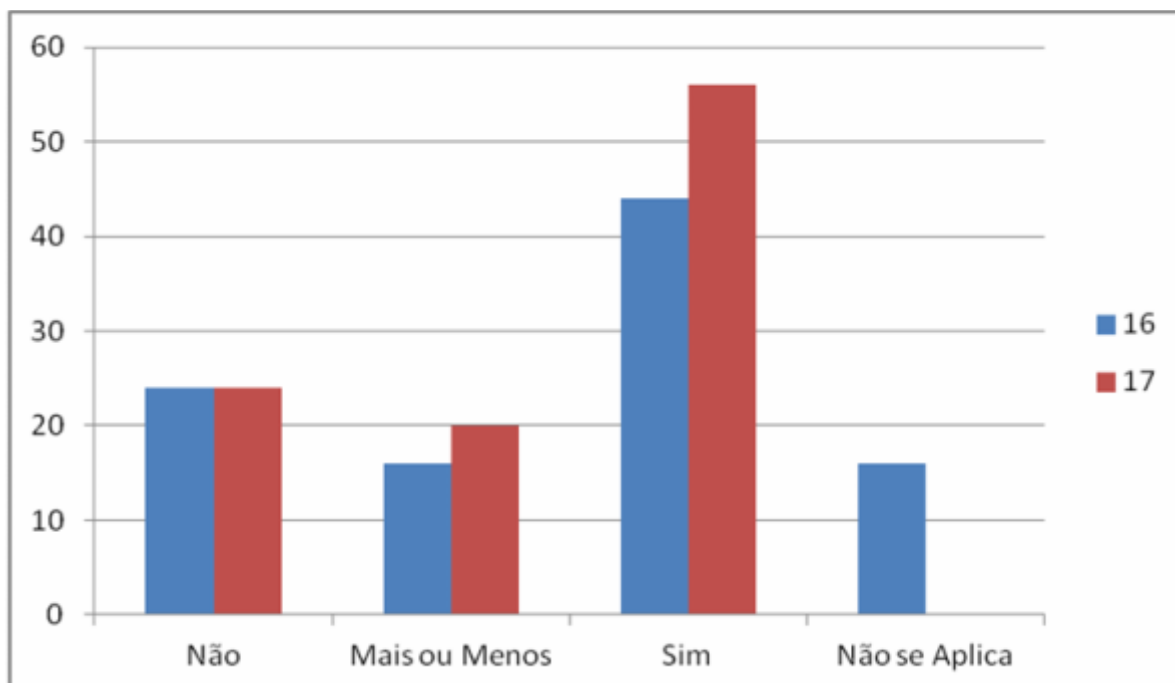
Gráfico 14: Vida Social

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a vida social, considerando as afirmativas:

11. Estou satisfeito com o meu nível social.
12. Estou satisfeito com o meu convívio social.
13. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.
14. Estou satisfeito com o meu nível cultural.
15. Estou satisfeito com a minha religião.

A maioria dos sujeitos pesquisados acredita estar satisfeito com o seu nível e convívio social, intelectual, cultural e religioso, o que pode ser demonstrado através do gráfico 14.

Gráfico 15: Saúde

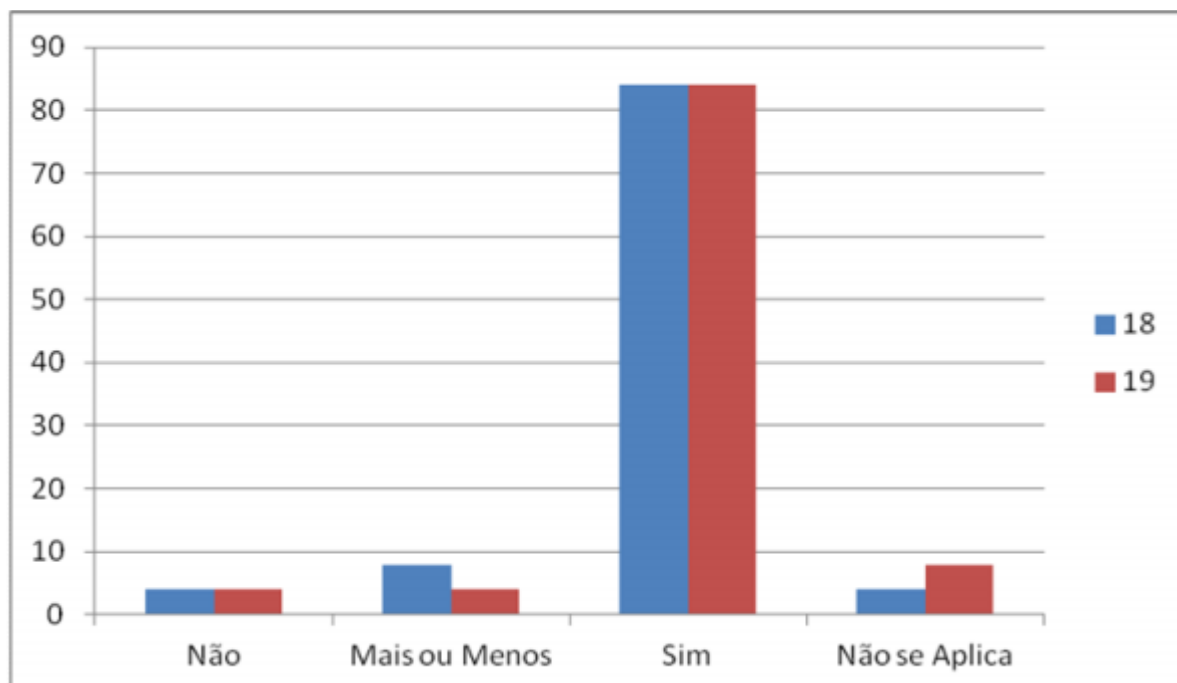
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a saúde, foram questionadas as seguintes afirmativas:

16. Estou satisfeito com as minhas práticas.

17. Estou satisfeito com o meu estado físico.

Pode-se observar, no gráfico 15, que a maioria dos sujeitos pesquisados está satisfeita, total ou parcialmente, com as suas práticas desportivas; enquanto a maioria está satisfeita com o seu estado físico.

Gráfico 16 - Convivência Afetiva

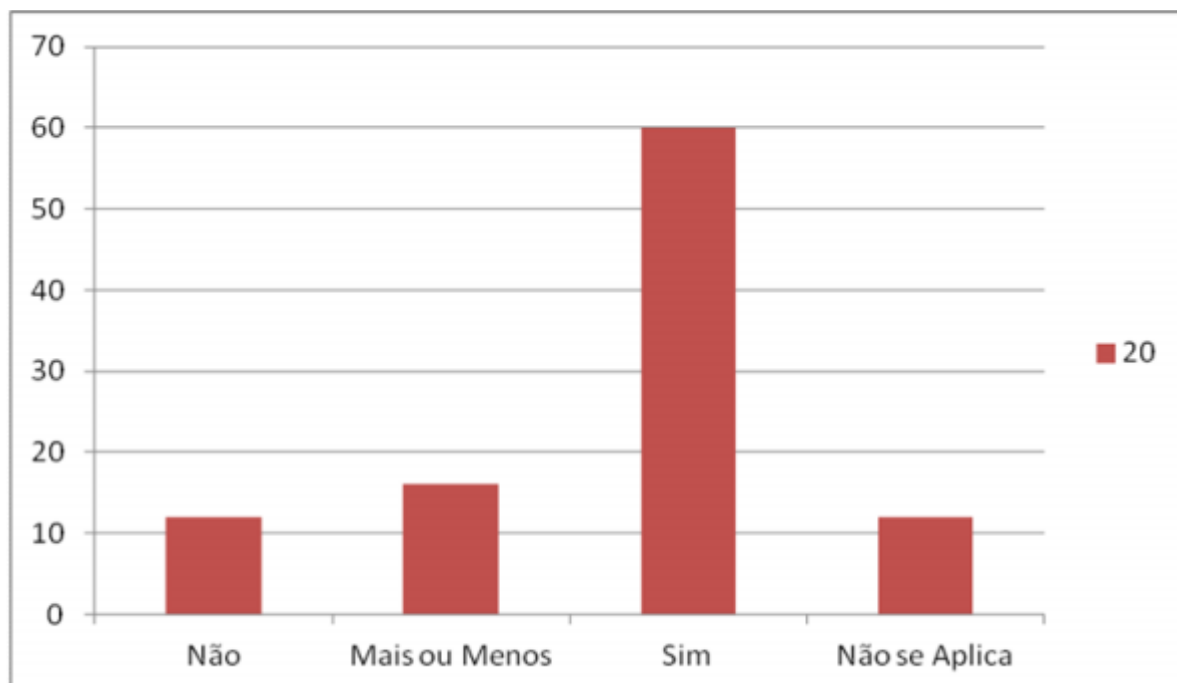
Fonte: Dados da pesquisa

A convivência afetiva foi analisada, considerando as afirmativas:

18. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.

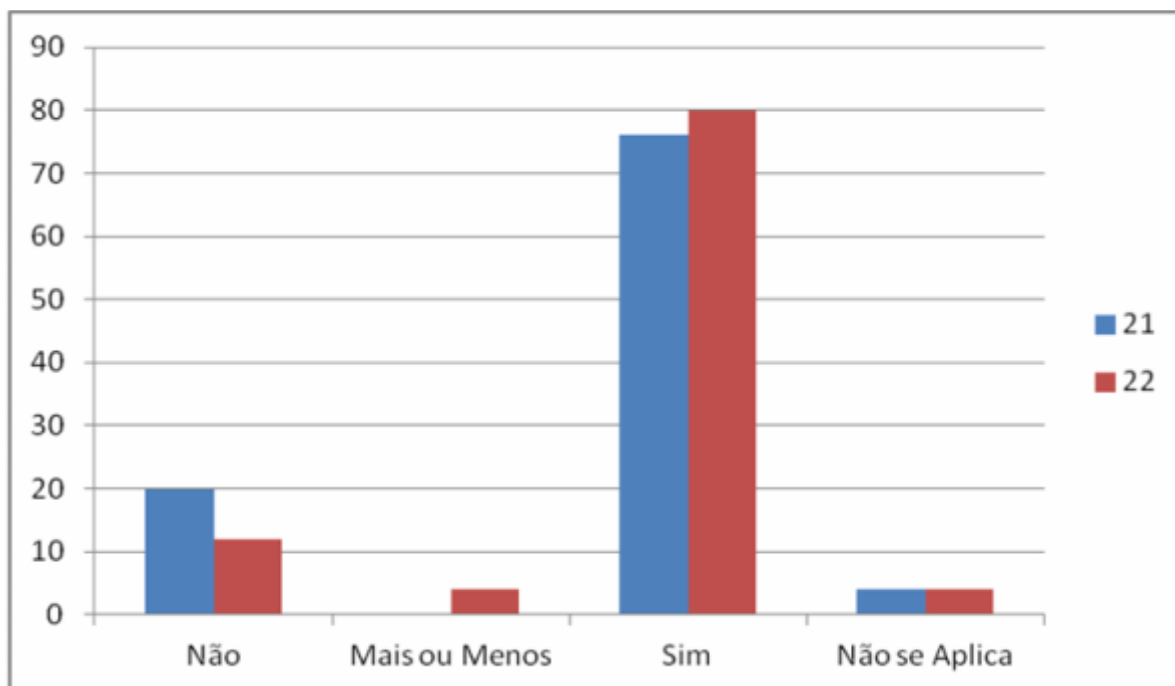
19. Estou satisfeito com a minha vida sexual.

Observa-se no gráfico 16 que a maioria dos sujeitos pesquisados estão satisfeitos com a sua vida afetiva e sexual.

Gráfico 17: Time de Futebol

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de analisar a relação entre a satisfação com o time de futebol e possíveis consequências no clima organizacional, aplicou-se o item 20 “Estou satisfeito com o time de futebol para o qual torço”, onde a maioria dos sujeitos entrevistados está satisfeita, o que se pode demonstrar através do gráfico 17.

Gráfico 18: Férias e Lazer

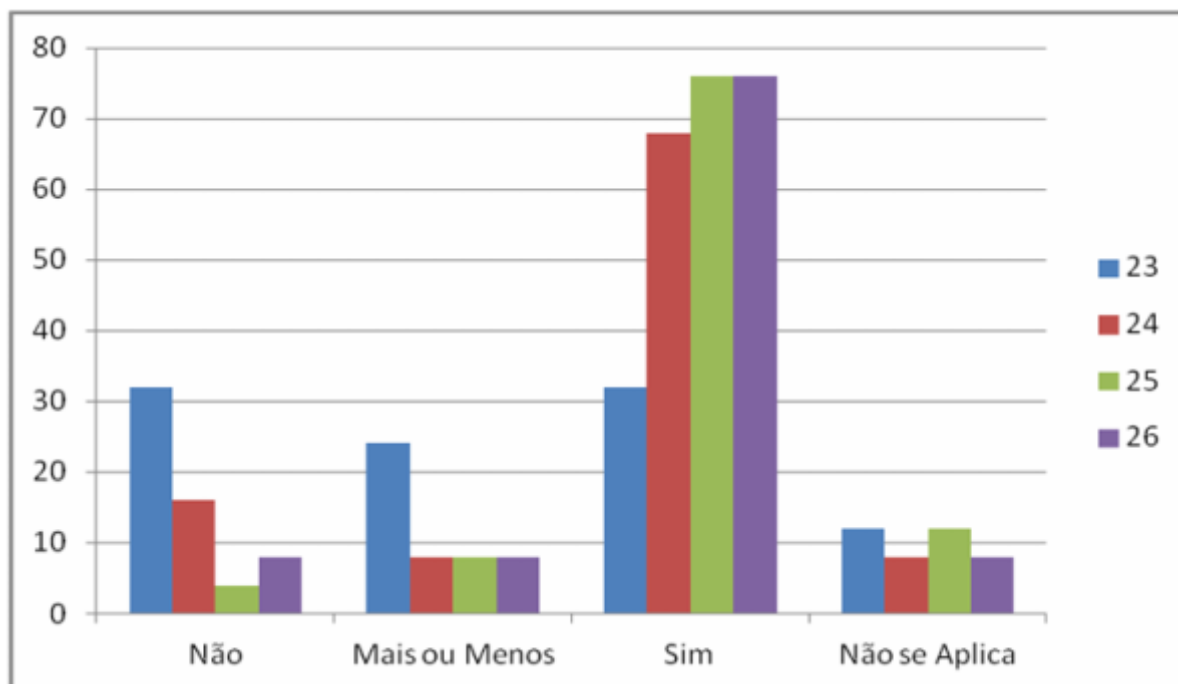
Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto importante analisado nesta pesquisa, foi “férias e lazer”, através das afirmativas:

21. Estou satisfeito com as minhas últimas férias;

22. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.

Observa-se no gráfico 18, que a maioria dos sujeitos entrevistados estão satisfeitos com as suas últimas férias e que está planejando as próximas.

Gráfico 19: Segurança Pública

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à segurança pública, considerando as afirmativas:

23. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública;

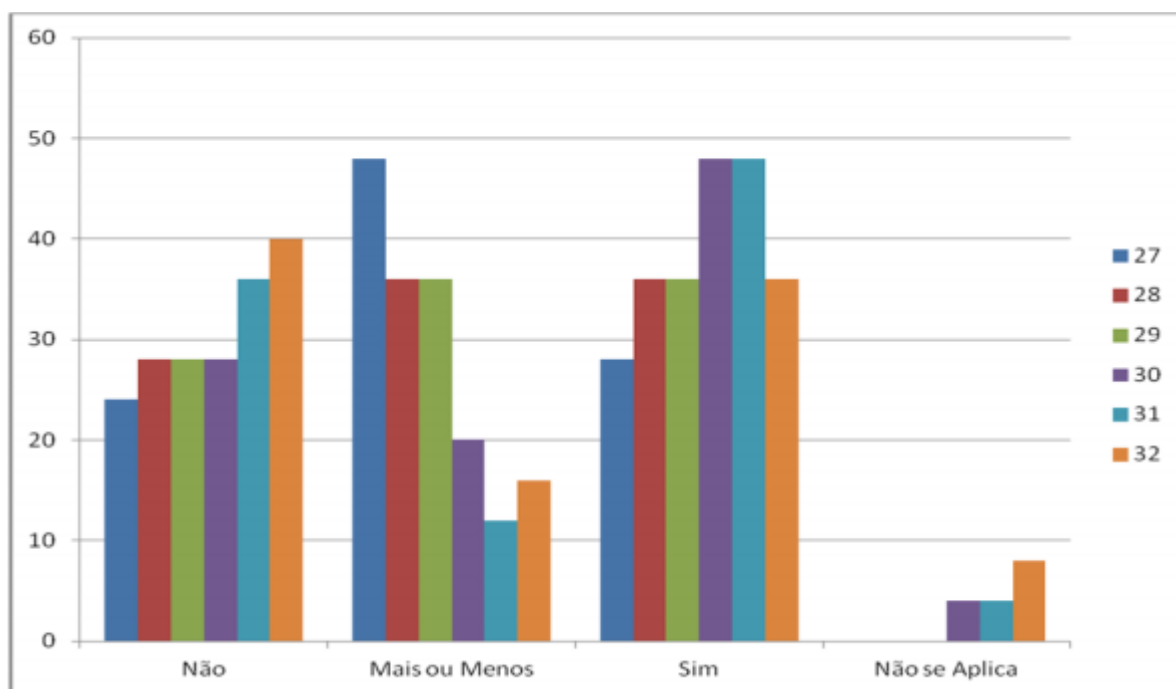
24. A corrupção altera o meu estado de ânimo;

25. A violência altera o meu estado de ânimo;

26. A impunidade altera o meu estado de ânimo.

Observa-se no gráfico 19, no item 23, que parte dos sujeitos entrevistados está satisfeita e outra, insatisfeita, sendo que uma parcela pequena demonstra-se mais ou menos satisfeita e outra ignora o atual estágio da segurança pública.

Percebe-se, também, através os itens de 24 a 26, que a maioria dos sujeitos entrevistados afirma que a corrupção, a violência e a impunidade alteram o seu estado de ânimo.

Gráfico 20: Política e Economia

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de verificar a satisfação com relação à política e à economia, considerou-se as afirmações:

27. Estou satisfeito com a atual estágio da política nacional;
28. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual;
29. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal;
30. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo;
31. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo;
32. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.

Observa-se no gráfico 20, no item 27 que a maioria dos sujeitos entrevistados está mais ou menos satisfeita com o atual estágio da política nacional.

Enquanto nos itens 28 e 29, as opiniões estão divididas em parcelas iguais entre satisfeitos e parcialmente satisfeitos, além de uma pequena parcela afirmar que está insatisfeita com o atual estágio das políticas estadual e municipal.

Nos itens 30 e 31, a maioria dos sujeitos entrevistados afirma que as crises políticas e econômicas alteram o seu estado de ânimo.

Já no item 32, as opiniões estão divididas, pois 40% dos sujeitos entrevistados afirmam que as crises internacionais não alteram o seu estado de ânimo e 35% afirmam que seu estado de ânimo é afetado pelas crises internacionais.

Ainda neste item, aproximadamente 17% afirmam ser parcialmente afetados e 8% acreditam que este questionamento não diz respeito a si.

5.3 Discussões

No questionário aplicado na Câmara Municipal de Vereadores de Dom Pedrito, a partir da ficha de pesquisa nº 1, foram levantados os fatores internos que influenciam o relacionamento dos funcionários com a empresa, sendo obtidos os seguintes resultados:

A maioria dos funcionários demonstra estar satisfeita com a empresa em que atua, mas existe uma parcela de funcionários que reconhece como aspecto negativo que nesta não há plano de carreira.

O fato de não haver um plano de carreira satisfatório para todo o quadro funcional, pode ser um fator que venha a gerar desmotivação aos colaboradores, impedindo que haja um maior esforço na qualidade das funções desempenhadas.

No item 8, percebe-se que não há um consenso entre todos os entrevistados, pois alguns acreditam que o seu sucesso profissional somente depende do seu próprio esforço, enquanto outros acreditam que o seu sucesso profissional não depende do seu esforço pessoal. Há, ainda, os que acreditam que em parte o seu sucesso profissional depende de si e uma pequena parcela não acredita que esta pergunta possa se referir ao entrevistado.

Sendo assim, a interpretação deste item sugere que há uma falta de definição nos objetivos dos funcionários e que estes não reconhecem a sua importância dentro da empresa, deixando a direção da sua vida profissional a cargo de outras pessoas.

Pode-se afirmar que a estrutura organizacional é satisfatória, uma vez que a maioria acredita que: a remuneração é justa e condizente com o seu patrimônio; o

emprego oferece estabilidade; o seu nível sociocultural é suficiente para a realização das suas atividades; o transporte utilizado para o deslocamento de sua casa à empresa ou vice-versa não oferece problemas; o ambiente de trabalho e a relação com os colegas, bem como a burocracia e a cultura organizacional adotada pela empresa favorece a execução das suas atividades laborais.

Estes fatores internos mostram-se favoráveis no que se refere à relação entre funcionário e empresa.

A maioria dos entrevistados não acredita que assistência médica, odontológica e social adotada pela empresa favoreça a execução das suas atividades. Assim fica claro que os funcionários fazem parte da empresa por outros motivos.

Na ficha de pesquisa nº 2, foram levantados os fatores externos que podem influenciar o relacionamento dos funcionários com a empresa, sendo obtidos os seguintes resultados:

No que se refere aos investimentos dos funcionários da Câmara de Vereadores para o pagamento das despesas familiares, observou-se que a maioria dos entrevistados preocupa-se com o futuro da sua família e dos seus filhos.

Os entrevistados, em sua maioria, também demonstram estarem satisfeitos com: investimentos e despesas familiares; convivência familiar; situação financeira; vida social; saúde, convivência afetiva, time de futebol; férias e lazer.

Conforme a análise dos resultados, os itens descritos acima podem influenciar o desenvolvimento organizacional de maneira positiva.

Quanto ao atual estágio da segurança pública, as opiniões são diversas. Uma parte dos entrevistados está satisfeita, enquanto a outra demonstra-se insatisfeita. Percebeu-se, ainda, que uma parcela pequena mostra-se mais ou menos satisfeita, enquanto a outra ignora este item.

No que se refere a aspectos políticos e econômicos, a maioria dos entrevistados afirma que a corrupção, a violência, as crises políticas e econômicas e a impunidade alteram o seu estado de ânimo, estes demonstraram-se sensibilizados com a situação que se encontra na sociedade atual.

Nos questionamentos relacionados à satisfação com o contexto político e econômico, as opiniões estão divididas em parcelas iguais entre satisfeitos e

parcialmente satisfeitos, já uma parcela menor está insatisfeita com o atual estágio das políticas estadual e municipal.

Em relação às crises internacionais, 40% dos sujeitos entrevistados afirmam que estas não alteram o seu estado de ânimo e 35% afirmam que sim, são influenciados pelas crises. Ainda sobre este item, 17% afirmam parcialmente ficarem afetados e 8% acreditam que este questionamento não diz respeito a si.

A partir destes dados, pode-se afirmar que os fatores externos analisados na presente investigação, influenciam o ânimo dos colaboradores e, conseqüentemente, o relacionamento entre funcionários e empresa.

CONCLUSÃO

Conclui-se no desenvolvimento deste trabalho sobre a cultura organizacional da Câmara de Vereadores de Dom Pedrito que o aprimoramento dos conhecimentos em cultura organizacional, desenvolvimento e clima organizacional apresentados no referencial teórico conceitual e o levantamento do histórico do objeto pesquisado, foram dados relevantes que propiciaram embasamento para as etapas seguintes de pesquisa.

Conforme Luz (1995) a relação entre cultura organizacional e clima, demonstra que a cultura influencia o clima de uma empresa, sendo uma face complementar da outra.

Para Robbins (2004) a cultura organizacional produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização, sendo também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização.

Por isso a satisfação dos funcionários que se remete ao grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima da empresa. E a percepção destes trata-se da percepção dos colaboradores sobre aspectos que podem influenciá-lo positiva ou negativamente.

Então ao analisar as percepções dos funcionários em relação ao clima interno da instituição percebeu-se que este é favorável ao desenvolvimento organizacional, pois a maioria dos colaboradores demonstra ser favorável aos questionamentos feitos.

Na aplicação do questionário foram avaliados fatores internos que influenciam a cultura funcional, estes demonstraram que os colaboradores da organização sentem-se orgulhosos de trabalhar na empresa. A estrutura organizacional é favorável para o desempenho dos processos cotidianos, sendo a remuneração justa e não havendo problemas com o transporte para o trabalho. O ambiente de trabalho é favorável e apresenta um bom clima organizacional. A segurança profissional, o nível sociocultural, a burocracia e a cultura organizacional que foram julgadas como favoráveis pela maioria dos entrevistados para a execução das atividades da empresa.

Os fatores externos que influenciam a cultura funcional mostraram-se relevantes, pois para a maioria dos entrevistados relatou estar satisfeito com os investimentos e despesas familiares, com a convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde, convivência familiar, time de futebol, férias e lazer.

Entre os fatores externos que demonstram ser mais influentes são a segurança pública, política e economia, onde houve maior índice de discórdia em relação às opiniões pesquisadas e foi demonstrado que há mudança no estado de ânimo dos funcionários em relação a estes. Por isso sugere-se cuidado ao serem abordados certos assuntos na instituição para que os ânimos não venham a influenciar o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Um Modelo de Inteligência Organizacional: A ideia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada. A ordem agora é nutrir culturas de conhecimento.** In HSM Management 44 maio-junho 2004. Disponível em: <<http://www.consultoriadomestica.com.br>> Acesso em: 05 out. 2011.

BERGUE, S. T.; **Cultura e mudança organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília. CAPES: UAB, 2010, 106 p.

BISPO, C. A. F. **Pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br>> Acesso em 20 nov. 2011.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos,** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUMAINE, B. **Times Are Good? Create a Crisis.** [S.l.], Fortune, 28 jun. 1993, p. 123-130.

FARIA, C. A. **As Nossas Necessidades e os Nossos Desejos.** MERKATUS Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/index.htm> Acesso em: 02 nov. 2012.

FERREIRA, L. P. **Princípios Gerais do Direito Constitucional Moderno.** São Paulo: Saraiva, 1983.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, E. **Conceito de Cultura.** Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com.br/sociologia/conceito-cultura.htm>> Acesso em: 17 set. 2012.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JOBIM, S. **O que é Cultura**. 2006. Disponível em: <http://www.orixas.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=60>. Acesso em: 18 set. 2012.

KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, [s.n.], 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 764 p.

_____. **Administração de Marketing: edição do novo milênio**. Tradução Bazan e Linguística. Revisão técnica: Arão Sapiro. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764 p.

KROEBER, A. L. **O Conceito de Cultura em Ciência**. 1949

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MALDONADO, E. C. 17 março 2009. **Administracion II, Ingenieria em Transporte**. Disponível em: <<http://administracion2transporte.blogspot.com.br>> Acesso em: 11 nov. 2012

MATTAR, F. N. **Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 3^a ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. **A Estratégia e Organizações**: conversação necessária. In: CLEGG, S.R. HARDY, C. NORD, W. R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. v. 3. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, Jerônimo. **O que é Cultura Organizacional?** Jul. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 16 set. 2012.

NUNES, P. **Conceito da Pirâmide de Maslow**. 29 out. 2007. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/piramidemaslow.htm> Acesso em: 18 nov. 2012.

PALETTA, Marco Antônio. **Vamos Abrir uma Pequena Empresa: um guia prático para a abertura de novos negócios**, 2 ed., Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

POZZEBON, P. **Gestão de Excelência: Implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, no período de jun./09 a jul./10**. 2010. 58 f. Monografia (Bacharelado em Administração) Universidade da Região da Campanha, Dom Pedrito, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional/ Essential of organization behavior**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes, São Paulo: Prentice Hall, 2004 306 p.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

VANNUCCHI, A. **Conceito de Cultura**. 23 fev. 2008. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/books/1771321-conceitos-cultura/#ixzz26kOPso7V> Acesso em: 18 set. 2012.

ZANELLI, C. J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, 520 p.

ANEXOS