

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MGO

ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY CASE OF THE MGO COMPANY

Vagner Luís Wentz¹
Cristiane Froehlich²

RESUMO: O tema cultura tem sido objeto de estudo há muitos anos, e as literaturas existentes apontam uma grande diversidade de conceitos, o que torna as organizações grandes fontes de pesquisa. A MGO, uma multinacional fabricante de produtos agrícolas, convive constantemente com mudanças de seus procedimentos, de suas tarefas do cotidiano e de comportamentos por parte de seus colaboradores, uma relação entre “novatos” e “veteranos” que, em alguns casos, é geradora de conflitos, o que pode vir a prejudicar a imagem da companhia. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar a cultura organizacional a partir da percepção das lideranças de uma unidade da empresa MGO situada em Montenegro/RS. Esta pesquisa se classifica, quanto aos procedimentos, como bibliográfica e estudo de caso; quanto aos objetivos, como descritiva; e quanto ao problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. A partir da análise dos dados coletados através de entrevistas semiestruturadas com as lideranças de departamentos diferentes, análise de documentos, observação participante e aplicação do teste para identificação da tipologia de cultura, pode-se identificar a cultura da organização e sugerir algumas melhorias que podem ajudar na harmonia do clima da organização.

Palavras-chave: Cultura. Clima. Organização.

ABSTRACT: The topic culture has been studied for many years, and the existing literatures indicate a great variety of concepts that make organizations great sources of survey. MGO, a multinational manufacturing agricultural product, lives constantly with changes in their procedures, in their daily tasks and in the behavior of their collaborators; a relationship in between “novice” and “veterans” that, in some cases, generates conflicts, which can harm the image of the company. Due to it, this study aims at analyzing the organizational culture from the perspective of the leaders of a unit of the MGO Company located in Montenegro/RS. This survey is classified by its procedures, such as literature and case study; regarding to the aims, as descriptive; and regarding to the problem, this research is classified as qualitative. From the analysis of the data collected through interviews semi-structured with leaders from different departments, analysis of documents, participative observation and application of the test to identify the typology of culture, we could identify the culture of the organization and suggest some improvements that can help in the harmony of the organizational atmosphere.

Keywords: Culture. Atmosphere. Organization.

¹ Graduado em Gestão da Produção pela Universidade Feevale. E-mail: vagnerwentz@gmail.com.

² Mestre em Administração (Unisinos). Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos (Unisinos). Professora da Universidade Feevale. E-mail: cfroehlich@feevale.br.

INTRODUÇÃO

O tema cultura está cada vez mais presente nas discussões nas organizações e influencia os que ali rodeiam com seus princípios e valores. Autores como Freitas (1991), Motta e Caldas (1997) e Dias (2003) descrevem a cultura como sendo um conjunto de crenças, valores, moral, costumes ou hábitos adquiridos pelo indivíduo, ao longo do tempo, como membro de uma sociedade. Na organização não é diferente, pois no ambiente de trabalho aplica-se o mesmo conceito, onde crenças e valores representam o padrão de comportamento da organização.

Cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possam isolar componentes iguais a todas. Percebe-se que tais hábitos ou conjunto de valores, ao longo do tempo, se alteram mediante a convivência entre as diferentes culturas, surgindo assim novas formas de cultura, o que para as lideranças é visto como diferentes formas de obtenção dos objetivos da organização.

Essa relação vem, ao longo dos anos, gerando estudos e pesquisas por parte do cenário acadêmico, envolvendo questões relacionadas à cultura, a comportamentos e conflitos. *“O problema da empresa é a cultura”*. Quem já não ouviu essa frase? É a partir dessa problemática que o tema se torna importante para a organização, pois busca entender quais as reais dificuldades das lideranças e como obter maior competitividade, satisfação de seus colaboradores e clientes e maior qualidade de seus produtos.

Visando a entender melhor esses conceitos, surge assim a necessidade da questão da pesquisa deste estudo: de que forma as lideranças da MGO³ percebem a cultura da organização em seu cotidiano? Para isso, definiu-se o seguinte objetivo geral: analisar a cultura organizacional a partir da percepção das lideranças de uma unidade da empresa MGO situada em Montenegro/RS.

Para atingir o objetivo geral, delinearão-se os objetivos específicos que norteiam esta pesquisa: - identificar os elementos da cultura da organização; - verificar as tipologias de cultura predominantes na organização; - analisar os resultados da última pesquisa de satisfação interna (clima) e relacionar com a cultura da organização; - apresentar sugestões de melhorias, se necessário.

Para atingir a problemática e os objetivos propostos, foram adotadas as seguintes estratégias

de pesquisa: do ponto de vista dos procedimentos técnicos, realizaram-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso na empresa MGO, uma multinacional fabricante de equipamentos agrícolas, situada na cidade de Montenegro/RS, no Vale do Caí, que, por se tratar de uma nova unidade, com cerca de seis anos, trouxe consigo membros que já possuíam experiências e vivências dos valores da matriz da empresa, onde possui outra unidade na região noroeste do Rio Grande do Sul. Essa relação entre *“veteranos”* e *“novatos”* vem gerando constantes conflitos e discussões no que se refere ao que é tido como *“o certo”*.

Quanto aos objetivos, fez-se uso da pesquisa descritiva e, quanto à forma de abordagem do problema, realizou-se a pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, análise de documentos internos, observação participante e aplicação do teste elaborado por Charles Handy para identificar a tipologia da cultura. Os dados coletados foram analisados com base na abordagem de análise de conteúdo.

Com base nesse contexto, o presente artigo inicia apresentando alguns conceitos de cultura, a partir desses conceitos, emerge o questionamento se é possível ou não, mudar a cultura, seguido das tipologias e suas características, juntamente com seus elementos. Além disso, busca apresentar a importância da pesquisa de clima organizacional, que visa ao entendimento de problemas e satisfações por parte dos colaboradores.

1 CULTURA: RELAÇÃO HOMEM X ORGANIZAÇÃO

O assunto cultura vem tendo cada vez mais importância dentro das organizações, pois é nela que estão depositados os valores, as crenças e toda vivência. Uma relação entre homem e organização, em que ambas as partes exercem papel fundamental na sociedade à sua volta. Vale ressaltar que

Na maioria dos casos é a pessoa do fundador da empresa quem exerce maior impacto na formação da cultura. Seus valores, idéias, objetivos e personalidade - que por sua vez estão influenciados pelos valores de seu próprio entorno - constituem a base a partir da qual a organização inicia sua existência, sobrevive às primeiras dificuldades e se desenvolve. (FREITAS, 1991, p. 86).

Ao se falar de cultura organizacional, está se falando da cultura do fundador, pois tudo se inicia com seus valores e objetivos, os quais são

³ O nome MGO é fictício e tem por finalidade preservar a identidade da empresa pesquisada.

repassados, mas, ao longo do tempo, a cultura de uma organização transforma-se em um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que representa o seu padrão de comportamento, dando-lhes direção e mobilidade para alcançar os objetivos estabelecidos.

Motta e Caldas (1997) definem que a cultura não se constrói no sentido de que não se dispõe de técnicas que possibilitem efetuar mudanças. A cultura é uma construção social, uma forma de satisfazer as necessidades, uma forma de adaptação de si, em que a comunidade define seu perfil e função ao meio ambiente.

Pode-se dizer que a cultura nada mais é que a forma de se ver as coisas e deve ser vista como um conjunto de forças que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores, sendo eles individuais e coletivos.

Mas mudanças de comportamentos podem criar uma nova forma de cultura? Para Luppi (1995), a cultura é algo que não pode ser mudado, são as vivências adquiridas no passar dos tempos do indivíduo, vivências essas que não são reconstruídas ou modificadas.

Entretanto, Freitas (1991), além de argumentar que a cultura pode ser mudada, reforça que isso acontece de forma planejada. O que se entende por mudança na cultura nada mais é do que a definição de outros valores, uma nova forma de se ver as coisas, uma nova forma de se fazer as coisas. Um desejo que muitos acreditam ser possível e que, mesmo planejado, não é fácil, e isso não acontece sem que haja algum tipo de trauma ou consequência entre os envolvidos, pois

Cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva - ou de *jeitão* que transparece na forma de como as pessoas que nela trabalham se relacionam, fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões (ou as protelam), criam critérios para a progressão de carreiras, mantêm tabus e preconceitos, usam determinado jargão ou linguagem; enfim, como são estabelecidas as *regras do jogo*. (JOHANN, 2006, p. 10).

Nesse contexto, tais ensinamentos são apresentados e repassados, ao longo do tempo, a barreira a mudança ou a inovação aumenta e os *“novos membros”* da organização devem se adaptar rapidamente às novas práticas de trabalho, para não serem excluídos do ambiente em que atuam. Uma vez dados certos, tais procedimentos se denominam como padrões a serem seguidos por todos. Torquato (1991) comenta que membros antigos têm o benefício da experiência, os *“veteranos”*, como são chamados, constituem um grupo que, por sua condição de conhecimento, irradia

opiniões, gerando influências, exercendo lideranças e fazendo os *“novatos”* caminharem em determinada direção, de acordo com a sua cultura, em que, em muitos casos, pode ser comparada, ou até mesmo igualada à cultura da organização.

Mas como identificar a cultura da organização? O quadro 1 mostra algumas formas de identificar a cultura da organização, fazendo uma breve análise e avaliando os fatos.

Análise	Característica
Estudar o ambiente físico	Comunica o orgulho que a organização tem de si própria.
Ler o que a organização fala sobre a própria cultura	Entrevistas, reportagens, indicadores de valores e crenças, frases e opiniões de seus colaboradores fornecem bons indícios de como a organização se vê.
Entrevistar os colaboradores da organização sobre sua história	Qual sua importância para a comunidade à sua volta, que tipo de pessoas trabalham nela, como é o ambiente de trabalho e como as coisas são feitas.
Entender seu plano de carreira	Promoções, como funciona o sistema de recompensas levando em consideração tempo de serviço, qualificações e performance.

Quadro 1 - Análise para identificar os tipos de culturas da organização.
Fonte: Adaptado de Freitas (1991).

Esse tipo de análise pode simplificar como a cultura da organização é e como cada colaborador vê a organização e o quanto é valioso o que se faz, porém somente a análise não define a verdadeira cultura da organização, outros fatores internos e até mesmo elementos devem ser analisados. Cabe ao gestor conhecer, analisar e identificar os tipos e elementos da cultura que melhor se enquadram na organização onde atua.

1.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui sua cultura com aspectos peculiares e únicos representando o *“ser”* organizacional, influenciando diretamente o comportamento dos colaboradores. Para Dias (2003), a cultura pode ser dividida por tipos. O quadro 2 mostra quais são esses tipos e como influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores.

Tipologias	Características
Forte	Impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores; baixa rotatividade; novos colaboradores desenvolvidos com base nos valores da organização; alta concordância entre os membros, lealdade e compromisso organizacional; compreensão clara da maneira como as coisas são realizadas.
Fraca	Colaboradores não dispõem de valores e normas de comportamento desejáveis; foco na produção; valores organizacionais não são compartilhados com clareza, nem facilmente compreensíveis; não se possui pró-atividade nem a tomada de decisão; discordância na percepção da realidade organizacional; pode facilmente ser mudada, caso a organização adote uma mudança em sua gestão.

Quadro 2 - Tipologias de cultura organizacional e suas características.

Fonte: Adaptado de Dias (2003)

A intensidade da cultura reflete diretamente sobre o comportamento de seus colaboradores, gerando certa cumplicidade, com isso, a organização tende a tirar mais vantagem, pois seus colaboradores estarão inseridos em um ambiente com base nos valores, de maneira clara, onde se cria certa lealdade à organização. Caso ocorra o contrário, a organização pode perder seus valores.

Saber como as estruturas ou os mecanismos de controle da organização estão divididos é outra forma de se identificar a cultura. O quadro 3 mostra que, de acordo com Handy (1994), a cultura da organização pode ser comparada com os deuses da mitologia grega e suas características peculiares.

Assim como os deuses, as organizações possuem suas características, seus meios de controle, seus pontos fortes e suas fraquezas, impondo normas e regras que as identificam. Outra forma de identificar as estruturas ou os mecanismos de controle da organização é saber identificar o foco da organização. Conforme Trompenaars (1994), a cultura da organização pode ser dividida de acordo com o quadro 4.

Tipologias	Características
Míssil Guiado (orientada aos projetos)	Ênfase nas tarefas em equipe; valorização das equipes; mais lealdade ao projeto que à empresa; líder, coordenador mais generalista.
Torre Eiffel (orientada à função)	Estável, rígida e robusta; funções claras nos níveis mais altos; ênfase no funcional, na precisão administrativa e técnica; líder, um instrutor.
Incubadora (orientada à satisfação)	Ênfase na satisfação dos indivíduos e compromisso emocional e na autoexpressão; pessoal e igualitária; valorização da criatividade e inovação; as mudanças são rápidas e espontâneas.
Família (orientada ao poder)	Pessoal com relações próximas e diretas; voltada ao poder; líder, um pai carinhoso; contexto organizacional complexo; relações tendem a ser difusas; poder é político.

Quadro 4 - Tipologias de cultura organizacional e suas características

Fonte: Adaptado de Trompenaars (1994)

Tipologias	Características
Zeus (empresas familiares)	Onde a figura central tem total controle e influência nas atividades dos colaboradores por meio do exercício das atividades, de controle de recursos, confiança, afinidade e carisma; existem poucas regras e procedimentos oficiais; baseia-se na tentativa e no erro; predomina a informalidade; os colaboradores são recompensados pelos seus esforços e com atribuições de responsabilidades maiores; vínculos pessoais são fatores fortes (QJ).
Apolo (modelos burocráticos)	Foco em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades; forma lógica (ordem e regras), sequencial e analítica; aprende por treinamento e desenvolvimento; ênfase na função e não no indivíduo; preserva a estabilidade e a previsibilidade; os colaboradores são partes da máquina que se encaixam no contexto do processo; são estimulados a criar e acabam ficando condicionadas a esperar e receber as tarefas, quando isso não ocorre, podem se sentir perdidos e desorientados.
Atenas (meios de comunicação, pesquisa, propaganda)	Visa à solução de problemas de forma contínua e bem sucedida; caracteriza-se pela liderança consensual, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe; a organização visa ao autodesenvolvimento do colaborador; não é uma cultura para níveis estáveis e rotinas.
Dionísio	Baseia-se no fato de que a organização existe para ajudar o colaborador a atingir o seu propósito; colaborador não reconhece o dono da empresa, embora possa aceitar a subordinação; é uma pessoa difícil de liderar; organizações com essa cultura são lugares bons para se trabalhar, pois os profissionais possuem estabilidade, tabelas de remunerações e garantias de independência.

Quadro 3 - Tipologias de cultura organizacional e suas características

Fonte: Adaptado de Handy (1994).

Percebe-se que há semelhança entre as estruturas e seus mecanismos de controle dos autores, formas de se ver as mesmas coisas, porém com nomes diferentes. Para Handy (1994), a cultura é comparada com Zeus, com seu poder e sua influência sobre as atividades; para Trompenaars (1994), é chamada de Família, também orienta para o poder, a liderança. Pode-se comparar Apolo com a Torre Eiffel, ambos com seu foco na definição de funções. Dionísio com a Incubadora, voltados para a satisfação dos colaboradores. Atenas com o Missil Guiado, em que se dá ênfase ao trabalho em equipe.

Não são somente métodos, estruturas ou pessoas que determinam a cultura de uma organização. O ambiente influencia diretamente na cultura e pode ditar algumas regras. Por exemplo, se pode ou não ousar, criar ou se simplesmente deve seguir padrões. Pode-se dizer que um somatório de fatores ajuda a criar esses ambientes, sendo que alguns mais hostis, mais presentes, mais formais e previsíveis que outros, com suas características e realidades diferentes.

O que se observa até o momento é que uma organização pode assumir culturas diferentes em momentos diferentes, mas também pode assumir mais de uma cultura ao mesmo tempo e no mesmo ambiente. Além disso, os elementos que compõem a cultura da organização devem estar claros a todos os colaboradores.

1.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos retratam a organização e revelam sua personalidade, sua forma de funcionamento e as mudanças comportamentais que provocam, fornecem aos seus membros maneiras de conduzir e enfrentar problemas, desenvolvendo ações rotineiras, de acordo com os valores aceitos naquela organização. Para Luz (2003), os valores representam a importância que a organização dá a determinadas coisas, comportamentos ou posicionamentos, como ética, inovação, trabalho em equipe, entre outros, demonstrando as prioridades que a organização procura para alcançar seus objetivos.

Algumas formas de comunicação podem ser consideradas ritos dentro da organização, que, de acordo com Cavedon (2004), são situações marcadas pelo formalismo, pela solenidade, pelo cerimonial, pelas normas e práticas prescritas e devem ser sempre considerados um conjunto de condutas individuais ou coletivas, relativamente codificadas, com suporte corporal, verbal, gestual ou de postura com caráter repetitivo e de forte carga simbólica para quem o

observa, pois no ritual as coisas são postas de maneira explícita ou sutil. É através dele que o natural é transformado em social.

Um das formas mais utilizadas dentro das organizações nos dias de hoje, de fácil absorção e compreensão de todos, são as reuniões com colaboradores de diferentes áreas, informando indicadores, possíveis problemas e alguns questionamentos sobre segurança, produção ou algum outro fator importante. Outra forma de ritual são as integrações de novos colaboradores, mostrando os valores, o funcionamento, o mercado em que a empresa atua e o que espera dos que ali estão. Palestras motivacionais, reconhecimento por tempo de empresa, entre outras, são formas de ritos encontrados nas organizações.

Além de valores, crenças e ritos, as organizações ainda possuem alguns mitos que normalmente são representados por figuras imaginárias, histórias consistentes com os valores da organização, mas sem sustentação de fatos e geralmente utilizadas para reforçar as crenças da organização (LUZ, 2003). São importantes, pois exercem papel relevante na divulgação da filosofia, das crenças e dos valores, sendo exemplos na consolidação da cultura na empresa, normalmente ligadas à figura do fundador da organização.

Tais mitos podem gerar alguns tabus dentro da organização, que, geralmente, são questões proibidas e não bem vistas na organização, reforçando esse pensamento Freitas (1991) define tabus como sendo elementos que orientam o comportamento, demarcando áreas de proibição, colocando em evidência aspectos disciplinares da cultura organizacional, enfatizando tudo que não é permitido dentro das organizações.

Na sua maioria, os tabus são associados às normas da organização. Dias (2003) descreve norma como sendo o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo, quando violam as normas.

Vale ressaltar a importância da disseminação dos elementos da cultura dentro da organização, pois tais elementos representam a identidade da organização, sua forma de ser, de pensar e de agir, valorizando o que para a organização é visto como mais importante, estabelecendo, assim, seus padrões que orientam o comportamento. Espera-se que cada colaborador oriente seu comportamento voltado aos elementos culturais da organização. Não havendo uma sintonia

entre organização e colaboradores, pode-se gerar insatisfação, interferindo no clima da organização.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no cotidiano do trabalho. Garrett e Tachizawa (2006) reforçam que o clima organizacional pode ser entendido como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização.

Luz (2003, p. 32) ressalta que, “embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa, se tangibiliza nas organizações através de alguns indicadores que dão “sinais” sobre a sua qualidade”. No cotidiano, alguns indicadores alertam quando algo está bem, ou o contrário, quando não se está nada bem, sendo eles: *turnover*, *absenteísmo*, greve, avaliação de desempenho, conflitos interpessoais e interdepartamentais etc.

Percebe-se que tais elementos estão diretamente ligados à qualidade dos serviços prestados, pois, para o colaborador prestar um bom serviço, é preciso saber fazer, poder fazer e querer fazer. Tudo isso está associado aos conhecimentos e às habilidades, ao seu ânimo, aos recursos oferecidos e, principalmente, ao clima. Não basta para o colaborador saber fazer aquilo que é ordenado, ou poder fazer mediante capacitação e treinamento, mas sim querer fazer um bom trabalho e isso é uma questão volitiva que depende da satisfação pessoal.

Para Torquato (1991), o grau de satisfação dos colaboradores pode ser medido por uma pesquisa do clima da organização, que se refere ao levantamento detalhado sobre o ambiente interno. A organização precisa pesquisar, de forma sistemática e planejada, o clima interno, verificando insatisfações e anseios.

Cabe a responsabilidade de avaliar o clima a toda pessoa que tem por função liderar, pois se liderar é obter resultados através de outras pessoas, então, é necessário que se procure conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação existentes entre os colaboradores de sua equipe. Não há uma regra a ser seguida, tampouco uma “receita de bolo”, mas sim princípios a serem levados em consideração e aplicados de acordo com um bom senso.

Além disso, em certos casos, a cultura afeta o clima, há certa causalidade, em que a cultura

organizacional se manifesta através de rituais e símbolos que caracterizam o cotidiano. Para Torquato (1991), tais manifestações podem vir a interferir de modo positivo ou negativo no ânimo dos colaboradores. Algumas organizações são mais ágeis, outras menos, algumas são formais em suas relações de trabalho, em outras, as coisas são resolvidas de um modo informal.

Cada organização possui seu jeito, sua forma de tomar as decisões. Essa relação entre clima e cultura é definida como fenômeno temporal (TORQUATO, 1991), em que as práticas recorrentes ao longo do tempo interferem no ânimo dos colaboradores num dado momento e saber identificar fatores externos e internos que afetam diretamente, de forma voluntária ou involuntária, nos objetivos e nas metas da empresa não parece tarefa fácil. Tendo alguns cuidados, pode-se amenizar, ou até mesmo evitar tais confrontos entre colaboradores e organização, cabendo ao gestor identificar e amenizar tais conflitos que estão, quase sempre, associados a situações desagradáveis, geralmente, ocorridas devido a diferenças de personalidades ou deficiência de liderança.

Nesta seção, foram apresentados alguns conceitos de cultura organizacional, qual a percepção dos autores em relação a mudanças de culturas, além de algumas tipologias de culturas com suas características, em que algumas são voltadas para a organização e outras para o bem-estar de seus colaboradores como fonte de crescimento profissional. Apresentaram-se alguns elementos da cultura e sua influência no cotidiano das organizações, além da influência de forma casual no clima da organização, clima esse que pode ser mensurado e avaliado de acordo com a pesquisa de satisfação e o bom senso das lideranças, que devem conhecer seu ambiente e sua equipe. Na próxima seção, segue a metodologia utilizada na realização do estudo.

2 METODOLOGIA

Esta parte apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do estudo, em que o método científico “é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 33).

Com base na descrição do método científico, é possível identificar a forma como o estudo se classifica e se a solução para a problemática foi conquistada.

Desse modo, esta pesquisa se classifica, quanto aos objetivos, como descritiva, na qual o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, à maneira pela qual se obtêm os dados necessários para a elaboração dela, esta se classifica como bibliográfica e estudo de caso.

[...] refere-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetivos. Pode permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente. Restringe-se o estudo a um objeto, que pode ser um indivíduo, uma família, um grupo, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 74).

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, em que: “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 81).

Ter o ambiente como fonte de dados, onde o pesquisador tem contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, vivenciando o dia a dia, sem manipulação intencional dos dados por parte do pesquisador, são características desta pesquisa.

2.1 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a realização da pesquisa, foi fundamental definir o seu universo dentro da organização, onde se trata da totalidade dos indivíduos, que apresentam, pelo menos, uma característica em comum. Pois,

As pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua tonalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte da população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 108).

Seguindo essa lógica, o universo é composto por um total de 12 pessoas, que ocupam os cargos de supervisores e facilitadores que atuam na unidade da MGO em Montenegro/RS. Para esta pesquisa,

selecionou-se uma amostra de seis pessoas classificadas em supervisor 1, 2 e 3 e facilitador 1, 2 e 3, para facilitar o entendimento da pesquisa e preservar a identidade de tais pessoas.

Quanto aos critérios de seleção da amostra, utilizou-se a abordagem não probabilística, que é aquela em que “os elementos são determinados ou escolhidos de acordo com a conveniência do pesquisador ou na qual é selecionada aquela em que se acredita ser a melhor amostra para o estudo de um determinado problema” (DENKER, 2002, p. 179).

Desse modo, essa amostra foi escolhida, pois supervisores e facilitadores estão diretamente ligados à alta gerência da organização e aos colaboradores, formando com isso um “meio termo” das lideranças, o que facilita a coleta de dados, podendo-se, assim, ter uma melhor percepção das áreas, abrangendo toda a organização, estando ela dividida em manufatura, logística e planejamento.

2.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização deste estudo de caso, em um primeiro momento, fez-se coleta de dados secundários, em que as fontes utilizadas foram bibliografias, as quais abordam assuntos relativos à cultura, relacionando o indivíduo e a organização com algumas características, a apresentação de alguns tipos de cultura juntamente com seus elementos e a importância do clima organizacional relacionado à cultura.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a amostra definida, as quais ocorreram em maio de 2011. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 minutos, foi gravada e os dados foram transcritos. Define-se entrevista como sendo a obtenção das informações de um entrevistado, nesse caso, classifica-se como sendo padronizada ou estruturada, pois foi realizado um roteiro de perguntas com o intuito de comparar e analisar as respostas dos gestores.

Além das entrevistas, utilizou-se a técnica de observação participante, definindo-se observação como sendo a utilização dos sentidos na obtenção dos dados, nesse caso, utiliza-se a observação na vida real, sendo que as observações foram feitas no ambiente de estudo com registro dos dados conforme foram acontecendo, analisando e comparando o ambiente com as bibliografias.

Também foi aplicado o teste “Deuses da Administração”, elaborado pelo autor Charles Handy,⁴ com os supervisores das áreas de manufatura, logística e planejamento, pois o teste visa a identificar quais as características das lideranças e em qual das tipologias melhor se enquadram.

Para complementar as técnicas de coletas de dados, fez-se análise de documento interno, foi analisada a última pesquisa de satisfação de clima organizacional, realizada em 2009, como fonte de pesquisa, em que foram averiguadas, analisadas e descritas as necessidades dos colaboradores nesse período, o que foi de grande valia para reforçar alguns pontos estudados e, assim, sugerir alguns pontos a serem melhorados.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nessa fase, foram feitas as análises e as interpretações dos dados levantados nas entrevistas, juntamente com os testes realizados e as observações feitas durante a pesquisa, sendo confrontados com as bibliografias apresentadas.

A análise realizou-se de forma qualitativa, para essa análise, optou-se pelo método baseado na análise de conteúdo, pois esse é um dos métodos mais indicados para pesquisas cuja abordagem é qualitativa. Conforme Bardin (2010, p. 38), a análise de conteúdo refere-se “ao conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. Diante disso, foram definidas as seguintes categorias provenientes da fundamentação teórica para análise dos dados coletados: 1 - a cultura organizacional na percepção das lideranças; 2 - a relação do clima e da cultura organizacional.

Após serem levantados e analisados os dados coletados, segue a interpretação dos resultados, que se inicia com a descrição da organização, seguida das entrevistas e pesquisas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MGO

Os dados apresentados nesta seção foram extraídos de documentos internos da organização que contam sua história e trajetória no Brasil, juntamente com seus valores, aos quais o acesso se encontra

disponível para qualquer um de seus colaboradores, a fim de proporcionar conhecimento a todos.

Em 1958, a MGO iniciou sua presença na América do Sul, instalando-se na Argentina. A primeira fábrica sul-americana da MGO foi construída em Granadero Baigorria, na província argentina de Santa Fé. Duas décadas depois, iniciou sua participação no mercado brasileiro por meio de uma associação com a indústria brasileira Schneider Logemann & Cia. Ltda., em 1979, quando adquiriu 20% de seu capital. Assim como a MGO, a Schneider Logemann tinha iniciado sua história como uma oficina mecânica de reparos em Horizontina, Rio Grande do Sul. A oficina foi inaugurada em 1945 e, dois anos depois, passou a produzir trilhadeiras para cereais. Em 1965, foi responsável pela produção da primeira colheitadeira autopropelida no Brasil. Em 1983, a linha de produtos aumentou com a fabricação de plantadeiras.

Em 1989, uma nova fábrica foi inaugurada em Horizontina, com significativa expansão da capacidade de produção, adotando as cores da MGO. A presença da MGO no Brasil ganhou peso maior a partir de 1996, aumentando sua participação na sociedade para 40%. No ano de 1999, o grupo aumentou novamente seus investimentos no Brasil adquirindo o controle total do capital da Schneider Logemann & Cia. Em 2001, a marca mundial MGO passou a ser utilizada nos equipamentos produzidos no Brasil.

Em 1999, foi inaugurada a fábrica de colhedoras de cana de açúcar Cameco, em Catalão, no estado de Goiás. Com a aquisição da indústria norte-americana Cameco pela MGO, as colhedoras de cana tornaram-se um novo produto da empresa no País. A partir de 2005, elas passaram a utilizar a marca e as cores da companhia.

O crescimento da capacidade de produção continuou em 2004, com o anúncio de investimentos para a construção de uma nova fábrica de tratores, em Montenegro, no Rio Grande do Sul, inaugurada em maio de 2008.

Atualmente, a MGO possui 43 mil metros² de área construída. Sua estrutura organizacional está representada pela figura 1 e conta com aproximadamente 700 funcionários, os quais são responsáveis por uma produção média de 52 tratores/dia. Atualmente, arrebata uma fatia de 18% do mercado latino-americano em vendas de tratores.

⁴ O teste foi extraído do livro Deuses da Administração de Charles Handy.



Figura 1: Organograma da divisão de operações
Fonte: Dados da organização

A MGO possui como missão “fornecer sistemas de mecanização para a agricultura, com tecnologia adequada e qualidade superior, visando a satisfação de clientes, a realização de funcionários e o retorno aos acionistas”. Sua reputação se baseia nos quatro principais valores incorporados pelo seu fundador: *integridade, qualidade, inovação e comprometimento*. A declaração “eu jamais colocarei meu nome em um produto que não tenha em si o melhor que há em mim”, atribuída ao próprio fundador, captura o espírito desses valores e orienta a busca pelo desempenho excepcional, valorizando seu nome, impondo a qualidade da marca e valorizando seu comprometimento.

Dando sequência à pesquisa, após apresentação da organização que originou o estudo de caso, segue a análise dos dados levantados, mediante as entrevistas e os testes realizados durante o período com as lideranças.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item se inicia com a análise das entrevistas e do teste de Charles Handy realizado com as lideranças, seguida da síntese da última pesquisa de satisfação interna realizada, onde todos os dados analisados e observações realizadas foram confrontados com os autores vistos durante o estudo.

4.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS

Tendo como base as entrevistas e os testes realizados com supervisores e facilitadores, que estão na organização há aproximadamente cinco anos, e os resultados confrontados com os autores estudados, foi possível evidenciar quais as percepções das lideranças

em relação aos elementos da cultura da organização e as tipologias de cultura predominantes. Pode-se perceber que cultura nada mais é que a forma como a organização atua, ou seja, “o jeito da empresa”, considerando as experiências de cada um e seus valores. Quando perguntado aos entrevistados o que entendem sobre a definição de cultura organizacional, responderam que

A cultura de uma organização vem de onde ela está situada (local) e a MGO está localizada em Montenegro, porém possui a cultura de Horizontina (predominância das pessoas no local), mas possui a cultura dos novatos com experiências de outras empresas, possui influência da cultura americana na gestão e da cultura japonesa na produção [...] (Supervisor 2). A cultura da organização é a forma como a empresa atua, considerando a região (município, estado ou país, pois a cultura brasileira é uma, a americana é outra, a indiana outra, por exemplo (Supervisor 3).

Motta e Caldas (1997) definem a cultura como uma construção social, em que a comunidade define seu perfil e isso está bem claro na MGO, que, por se tratar de uma nova unidade, trouxe consigo os valores da companhia, as características de uma cidade pequena do interior, como Horizontina, onde ou se trabalha na lavoura ou se trabalha na empresa, juntamente com as experiências dos novos membros, que, em sua maioria, residem na grande Porto Alegre. Tudo isso está criando uma nova forma de cultura.

Seguindo, buscou-se identificar a opinião dos entrevistados sobre se é possível ou não gerenciar a cultura organizacional. Desse modo,

A cultura de uma organização deve ser gerenciada, pois lida com as diferenças e semelhanças da cultura do local, e isso influencia em vários fatores, como, por

exemplo, o que ainda escutam na fábrica em Horizontina não é assim... ou... na outra empresa era assim [...] (Facilitador 3). Procuo conhecer as pessoas do grupo, retirando o melhor de cada um, o melhor de si para atingir os resultados, procuro uma equipe heterogênea, pois necessito de pessoas diferentes, diferenças no sentido positivo, pois pessoas iguais acabam acomodadas (Supervisor 3).

O gerenciamento da cultura reflete-se no ensinamento e no aprendizado entre “novatos” e “veteranos”, pois, como citado por Torquato (1991), os veteranos têm o benefício da experiência e, dentro da MGO, isso é muito valorizado. Durante o estudo, observou-se que as lideranças procuram um equilíbrio entre seus colaboradores, buscando o trabalho em equipe, visando não à igualdade, mas sim à diferença entre cada um, gerando com isso um maior aproveitamento dos pontos fortes ou das qualidades de cada um, para alcançar os objetivos da organização.

Ao serem questionados sobre a obtenção dos objetivos, seguindo os valores da organização, se a prática dos valores era percebida por eles, houve grande concordância entre as lideranças.

Vemos os valores (integridade, qualidade, inovação e comprometimento) sendo seguidos na empresa, eles vêm de cima para baixo...é hierárquico...não fazemos nada fora dos valores...os valores são como a empresa toca o negócio pra alcançar seus objetivos (Facilitador 2).

Luz (2003) cita que os valores representam a importância que a organização dá a determinadas coisas e, para a MGO, são vistos como o mais importante, sendo lembrados diariamente em reuniões, murais, comemorações e demais cerimônias de forma clara a todos. Apesar de os valores (integridade, qualidade, inovação e comprometimento) serem lembrados constantemente, ainda existem alguns tabus a serem quebrados, principalmente no que diz respeito à inovação. Inovar significa mudar e nem todos gostam de mudar, principalmente, na rotina de trabalho.

O que se percebeu, durante a pesquisa, foi que alguns dos colaboradores estavam insatisfeitos por terem que mudar algumas atividades do cotidiano, mudanças essas que se deve a algumas melhorias levantadas pelos próprios colaboradores, que, em sua maioria, são novatos e têm uma visão diferente do processo devido a experiências em outras organizações. Essa mudança de rotinas deixa bem explícita a questão de comportamentos e a relação da mudança de culturas, além disso, uma vez que foram

ensinados certos procedimentos aos colaboradores, a aceitação de novas formas de aprendizado torna-se inviável, isso se percebeu, principalmente, nos que exercem a mesma função há anos, o que é muito comum na organização, onde, em certas áreas, possui colaboradores com mais de 35 anos realizando a mesma função. Sendo assim,

Vejo a cultura da organização mais fechada, mais tradicional...são níveis gerenciais...não é muito aberta a mudanças (Supervisor 1). Se muda a cultura se adaptando, a mudança é gradativa (...) (Facilitador 1).

A questão referente às mudanças gera certa discordância por parte das lideranças, sendo alguns deles bem claros ao afirmarem que não se pode mudar a cultura e outros afirmando que a cultura deve ser mudada.

Algumas dessas mudanças geram conflitos entre os colaboradores, o que tende a gerar problemas relacionados à qualidade dos serviços prestados. O que se percebeu por parte das lideranças e comprovado nas entrevistas foi que há uma aceitação de erros e algumas lideranças percebem como forma de aprendizagem, porém, para outros, o erro é sinônimo de punição, pois,

Não parto para a arbitrariedade, busco o entendimento dos fatos e incentivo a solução dos problemas, exploro o assunto ouvindo os envolvidos conversando abertamente, fazendo com que todos entendam e resolvam da melhor forma (Supervisor 3). Pra mim é fácil gerenciar, são objetivos a serem atingidos... gostando ou não...como recebemos um salário para fazer as coisas, elas terão que ser feitas, aqui não se faz o que gosta...é pago para fazer (...) (Supervisor 1).

Apesar da preocupação constante pela qualidade e valorização da marca, em que a própria política da organização é clara, que visa a “satisfazer a necessidade dos nossos clientes, fazendo as coisas certas na primeira vez, prevendo não-conformidades e buscando a melhoria contínua através do trabalho em equipe”, um ponto chamou a atenção ao observar as áreas estudadas, pois alguns dos supervisores têm maior preocupação na solução dos problemas de suas áreas e harmonia entre o grupo do que os demais, porque isso influencia diretamente na qualidade de seus produtos e serviços. Isso demonstra que as lideranças possuem um senso ético, que condiz com o que a MGO preza.

Para se entender melhor como a cultura da MGO é percebida pelas lideranças, em principal,

pelos supervisores, aplicou-se o teste dos Deuses da Administração, após as entrevistas, com cada um dos três supervisores. O teste tem o intuito de analisar qual a percepção das lideranças em relação à organização e a si próprio, com isso, pode-se relacionar os resultados obtidos no teste com as bibliografias apresentadas até o momento. Na percepção pessoal, não houve grande concordância entre as lideranças, pois dois dos supervisores possuem características de Zeus, voltadas mais para o vínculo pessoal, em que há maior carisma e afinidades; um dos supervisores possui características voltadas para Atenas, que visa ao trabalho em equipe e o autodesenvolvimento, com algumas características de Apolo, em que as regras ditadas devem ser realizadas seguindo os valores da organização. Em se tratando de organização, houve concordância entre as lideranças, os três supervisores apontaram que a MGO possui características voltadas para Apolo e Atenas, características como trabalho em equipe e inovação foram as mais apontadas, com isso, os colaboradores fazem parte da máquina, sendo fundamentais nos processos de melhoria e qualidade.

Mediante o que foi analisado, observado e relatado por parte das lideranças e do pesquisador, pode-se identificar a cultura da organização e, assim, atender aos objetivos propostos. Assim, os resultados obtidos evidenciaram que a cultura da MGO possui influência forte, no sentido de que os novos colaboradores são desenvolvidos com base nos valores da organização, sofrendo grande impacto em relação ao comportamento, com isso, há compreensão de como as coisas são feitas.

Além disso, sua estrutura se compara a Apolo (Torre Eiffel), com algumas características de Atenas (Míssil Guiado), possui seu foco em torno

das funções e não das personalidades, pois trabalha de forma lógica, havendo ordens e regras a serem cumpridas. A aprendizagem não é gerada somente por treinamentos, mas também pelo trabalho em equipe, em muitos casos, há discordância, recompensando-se a criatividade e a inovação, que, como vimos, é um dos valores da MGO.

Outro ponto citado durante as entrevistas foi como era vista a cultura mediante alguns benefícios, processos e gerenciamento e, a partir dessa percepção, resolveu-se analisar a relação entre cultura e o clima da organização.

4.2 A RELAÇÃO DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para fazer a relação entre o clima e a cultura, teve-se que, em primeiro momento, entender como estava o clima da organização na percepção dos colaboradores e, para isso, foi analisada a última pesquisa de satisfação interna realizada em 2009. A figura 3 representa uma síntese dos resultados obtidos no mesmo ano, pois, no período em que este artigo foi desenvolvido, não haviam sido divulgados os resultados da pesquisa de clima de 2011.

Na MGO, a pesquisa de satisfação é realizada a cada dois anos por uma empresa terceira que aplica um questionário a todos os colaboradores, com cerca de 100 questões, posteriormente, realiza-se uma análise dos dados, visando a identificar os pontos fortes e os fracos.

Observando os resultados apresentados, em um primeiro momento, percebeu-se que assuntos como alinhamento estratégico, ética e benefícios foram os mais aprovados entre os entrevistados. Isso realmente

SÍNTESE DOS RESULTADOS	% FAVORÁVEL	% NEUTRO	% DESFAVORÁVEL
Envolvimento do funcionário	49	23	28
Trabalho em equipe	62	26	12
Inclusão	55	24	21
Comunicação	46	21	32
Supervisão	26	30	44
Desenvolvimento pessoal	42	25	33
Gerenciamento de performance	18	25	57
Recompensas e reconhecimento	35	22	43
Remuneração	37	36	27
Benefícios	66	21	13
Balanço vida/trabalho	43	18	39
Ambiente de trabalho	53	21	26
Ética	67	19	14
Foco no cliente	52	37	11
Qualidade	52	31	17
Inovação	60	27	13
Alinhamento estratégico	68	22	10

Figura 2: Síntese da pesquisa de satisfação de 2009.
Fonte: Dados da organização

é visto dentro da MGO, pois deixa bem claro a todos os seus objetivos e suas ambições, sendo ética com todos e todos sendo éticos com a MGO e, além disso, proporciona aos seus colaboradores plano de saúde, participação nos resultados, ginástica, refeitório no local, entre outros, como formas de benefícios. Além disso,

Vejo os benefícios de forma positiva, por exemplo a ginástica laboral é um momento de descontração, todos saem felizes e mais disposto para trabalhar, isso demonstra a preocupação da MGO com seus funcionários (Supervisor 3).

Outros assuntos também obtiveram bons resultados na concepção da MGO, em que se percebeu que mais da metade dos colaboradores procuram trabalhar em equipe, sendo algo positivo para a organização, além de estar descrito em sua política, alguns supervisores procuram realizar as atividades dessa forma, há, assim, uma troca de experiências e mais harmonia entre todos.

Temas como qualidade, foco no cliente e ambiente de trabalho também são bem vistos; além de estar descrito como um dos valores, os colaboradores preocupam-se em trabalhar com qualidade, realizam suas atividades de acordo com os procedimentos e treinamentos recebidos, procuram não prejudicar a organização e, conseqüentemente, não se prejudicam. Isso mostra o comprometimento que há com os serviços prestados e a importância que se dá ao que se está fazendo, porém essa preocupação parte somente de pouco mais da metade dos colaboradores participantes da pesquisa de satisfação, o que pode vir a prejudicar a imagem da MGO perante seus clientes.

Além disso, temas como recompensas e reconhecimento, com 35% de aprovação, e supervisão, com 26% de aprovação, são apontados como fatores negativos. Isso demonstra certo desânimo, pois o que, para a grande maioria dos colaboradores, deveria ser visto como o principal não é dada a devida importância pelas lideranças. Ao analisar os dados obtidos na pesquisa de satisfação, percebeu-se, por parte dos colaboradores, que não é dada a devida importância para seu trabalho, principalmente no quesito recompensa, e, com isso, muitos acabam por não realizar mais suas atividades com o mesmo desempenho que antigamente.

Na percepção dos entrevistados, o pior dos quesitos apontados foi o gerenciamento de performance, com apenas 18% de aprovação. Isso ocorre devido a não se ter uma clareza sobre como funciona a questão

“cargos e salários” e parte dos supervisores não sabe responder sobre tal questionamento, deixando muitos colaboradores insatisfeitos. O que deve ser revisto a avaliado é criar um programa de *performance*, em que cada colaborador saiba em que cargo, ou até mesmo nível se encontra e, principalmente, onde se possa chegar dentro da organização.

Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação demonstram que aproximadamente 49% dos colaboradores entrevistados na pesquisa de satisfação se encontram satisfeitos em trabalhar na MGO, levando em consideração os temas abordados, 26% encontram-se insatisfeitos e 25% se consideram-se neutros. Apesar de ser bem renomada e com forte influência no seu segmento, a MGO deve rever alguns de seus princípios, pois não adianta satisfazer a necessidade de seus clientes, se seus colaboradores se encontram parcialmente insatisfeitos.

A síntese dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação demonstra que a relação entre clima e cultura ocorre partindo do princípio da adaptação, da mudança, pois, em muitos dos relatos, foi percebido o descontentamento por parte dos colaboradores em relação às mudanças, ou à falta delas. Essa relação expressa a intensidade dos conflitos, determinando se o ambiente de trabalho está agradável ou não, no caso da MGO, a mudança é sinônimo de descontentamento. Além disso, a pesquisa de satisfação demonstra o comportamento de cada um dos colaboradores, a que eles visam como o mais importante e essa percepção parte dos seus próprios valores.

Apesar de a MGO possuir planos de ações para eliminar ou amenizar os pontos apontados na pesquisa de satisfação, não há responsáveis por essas ações, fica a sugestão dos pesquisadores da criação de um grupo de melhoria para rever os pontos levantados na pesquisa, em principal, os negativos, escolhendo-se, entre as áreas da organização, colaboradores que possam ser responsáveis por determinadas ações e, assim, trabalhar medidas de aumentar a satisfação de suas equipes, com certeza, tais medidas podem garantir mais qualidade nos serviços prestados e irão amenizar, de forma significativa, os conflitos internos.

Mas vale lembrar que cabe às lideranças da MGO quererem que isso aconteça e, para isso, algumas mudanças devem ser feitas, o que, em alguns casos, implica rever conceitos tidos até aqui como os mais importantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como tema a cultura e apresentou alguns conceitos e sua importância dentro das organizações como fonte de estudos. Além disso, demonstrou de que forma as lideranças veem a cultura da MGO no seu cotidiano e, para que isso fosse possível, foram realizados testes e pesquisa junto às lideranças, com o intuito de resolver a problemática que moveu a pesquisa, sendo ela: de que forma as lideranças da MGO percebem a cultura da organização em seu cotidiano?

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a cultura organizacional a partir da percepção das lideranças de uma unidade da empresa MGO situada em Montenegro/RS, tendo como objetivos específicos da pesquisa identificar os elementos da cultura da organização, verificar as tipologias de culturas predominantes na organização, analisar os resultados da última pesquisa de satisfação e relacionar com a cultura da organização e apresentar sugestões de melhorias, se necessário.

Para atingir os objetivos propostos, foram feitas entrevistas semiestruturadas e aplicou-se o teste dos Deuses da Administração com as lideranças, divididas em supervisores e facilitadores, assim, pôde-se ter uma melhor percepção de cada. Após analisar os dados coletados e as observações feitas, identificou-se a cultura da MGO como forte, sob o aspecto de influência, seus colaboradores sofrem grande impacto no comportamento, além disso, pôde-se verificar quais as tipologias mais presentes, sendo elas do tipo Apolo (Torre Eiffel) e Atenas (Míssil Guiado), com características de trabalhar de forma lógica, havendo regras a serem cumpridas, recompensando-se a criatividade e a inovação.

Pode-se identificar os elementos culturais presentes dentro da MGO, tendo como destaque seus valores (integridade, qualidade, comprometimento e inovação), que estão presentes no cotidiano dos colaboradores, os quais, dia após dia, são lembrados em reuniões e comemorações. A relação entre clima e cultura parte do princípio da adaptação, da mudança. Por se tratar de um dos valores da MGO, a inovação é presente e constante, sendo ela um dos

fatores que influencia a mudança, havendo, assim, certa discordância entre “novatos” e “veteranos”. Essa relação reforça a importância da pesquisa de satisfação, pois demonstra o comportamento e a percepção dos colaboradores acerca de determinados assuntos.

Foi apresentado como sugestão, pelos pesquisadores, a criação de um grupo de melhoria, sendo ele formado pelos próprios colaboradores, revendo-se alguns pontos citados na pesquisa, priorizando os pontos negativos. Tal sugestão visa a melhorar e agilizar a solução de problemas e, com isso, aumentar a satisfação dos colaboradores.

Um das limitações se refere à falta de interesse por parte de algumas lideranças, demonstrando indiferença em relação à proposta do estudo, sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, contou-se com a colaboração de uma amostra pequena, porém significativa, demonstrando total colaboração e disponibilidade.

Uma das formas de amenizar os conflitos seria desenvolver treinamentos de capacitação e qualificação junto aos gestores, em que possam ser levantadas questões de desenvolvimento e motivação dos colaboradores, identificando as diferenças entre os valores pessoais e os reais valores da empresa, consolidando e adequando uns aos outros. Outro fator que pode ser questionado nos treinamentos é demonstrar, de forma clara e objetiva, o que a empresa espera e procura do funcionário, para que não haja desavenças ao longo do processo de desenvolvimento.

Este trabalho contribuiu para entender que o principal elemento a ser transformado na cultura é a construção de um sentimento de responsabilidade individual e intransferível sobre o aperfeiçoamento das questões relacionadas a valores e mudanças.

Vale lembrar, para próximos estudos, que o setor de atuação, o tamanho da organização, os tipos de gestão, os objetivos organizacionais, a missão, os valores, a estrutura organizacional, entre outros fatores, influenciam na cultura. É preciso primeiro entender o ambiente em que se está inserido, para, depois, questionar se realmente o problema da organização é a cultura.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, PT: edição 70, 2010.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. John Wiley ; Sons Inc (United States), 2006.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Cultura organizacional: Gerenciável, Homogênea e Quantificável?** Cap.20 In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.
- DENCKER, Ada. de F. M. **Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior**. São Paulo, SP: Alpeh, 2002.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo, SP: Alínea, 2003.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, SP: Makron, 1991.
- GARRETT, Alexandre; TACHIZAWA, Takeshy. **Crenças e Valores em nossas Organizações**. São Paulo, SP: Editora de Cultura, 2006.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração**. São Paulo, SP: Saraiva, 1994.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional: passo a passo para a mudança**. Belo Horizonte, MG: Luzazul, 1995.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2003.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo, SP: Pioneira, 1991.
- TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**. São Paulo, SP: Educator, 1994.