

A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DO IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO¹

Antonio Aparecido de Carvalho
antonio.carvalho@fasb.com.br

Jois da Silva Oliveira
joisoliveira@hotmail.com

Julio Cesar de Souza Celestino
jc.adm2020@hotmail.com

Victor Meneses de Oliveira
victormenesesoliveira@gmail.com

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Colaboradores; Gestores; Modelo de Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A adaptação das organizações aos fatores tecnológicos, políticos, demográficos, culturais, sociais, econômicos e outros, exigiu uma maior atenção dos líderes empresariais, em suas tomadas de decisões, para que ofereçam soluções inovadoras para a empresa diferenciar-se no mercado.

Silva e Frutuoso (2020) ressaltam que os gestores têm uma função fundamental que é assegurar que a organização atinja o desempenho elevado, a partir do capital humano e da melhor utilização dos recursos materiais, financeiros, informação e tecnologia.

Desta forma, o modelo de gestão adequado é fundamental para se diferenciar, influenciar o comportamento organizacional propiciando resultados satisfatórios para todos os envolvidos.

Para Silva (2021), obter o envolvimento dos colaboradores está muito além de apenas comunicá-los, significa também incluir essas pessoas em grupos ou individualmente, consultar suas ideias e opiniões sobre possíveis soluções e melhorias para a rotina e o local de trabalho. É preciso um ambiente que ofereça liberdade para opinar, bem como possuir informações necessárias para colaborar com a empresa, assumindo dessa forma, a responsabilidade pelos resultados.

Costa, Araújo e Ferreira (2021) afirmam que a cultura organizacional é fundamental para que haja a sinergia entre os objetivos traçados pelas empresas, gestores e colaboradores,

¹ Trabalho apresentado no Eixo 2 - Gestão Organizacional do ENGECE, realizado de 25 a 27 de outubro de 2021.

pois a cultura representa uma combinação de crenças, histórias e comportamentos que representam como uma organização funciona.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

O problema de pesquisa é: Qual o impacto da cultura organizacional sobre os modelos de gestão segundo a percepção dos colaboradores? O objetivo geral do estudo foi analisar a percepção dos colaboradores sobre o impacto da cultura organizacional sobre os modelos de gestão.

1.2 Justificativa

Justifica-se a pesquisa para que as organizações reflitam sobre o impacto que o modelo de gestão adotado exerce sobre os colaboradores e conseqüentemente sobre os resultados.

2. METODOLOGIA

A pesquisa, em sua primeira fase, foi de natureza qualitativa exploratória para embasamento teórico, já na segunda fase foi adotada a pesquisa quantitativa descritiva.

Neste sentido apresenta-se a pesquisa qualitativa exploratória com o embasamento teórico sobre os eixos temáticos.

Cultura Organizacional

Conforme Costa, Araújo e Ferreira (2021), a cultura de uma organização é um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas que regem uma empresa, como por exemplo, a maneira pela qual as pessoas interagem entre si, sua missão e filosofia, os valores sociais, o modo como predomina o comportamento e os assuntos relevantes nas interações entre seus membros.

Alexandria, Leal e Neto (2021) entendem a socialização organizacional como processos para envolver os colaboradores, gestores e a empresa, cujo objetivo é o comprometimento entre ambos para o alcance dos objetivos traçados.

Modelos de Gestão

Para Schein (1984), o estilo de gestão une as crenças, os valores e modos de agir e pensar das pessoas, desta forma os gestores apresentam modos diferentes de gerir as suas

equipes, que impactam diretamente nas organizações.

Conforme Kanaane (2008), quando os gestores assumem posturas que dominam e colocam medo nos colaboradores para manter o poder burocrático da empresa, é o chamado modelo de gestão tradicional. Já, quando focam em apresentar a delegação de responsabilidades, levam o colaborador a ter uma participação nas ideias, adotam a flexibilidade no ambiente de trabalho, fornecem ferramentas ao colaborador para que tenha acesso a informações, este modelo é o da gestão participativa.

Pesquisa Quantitativa Descritiva

Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores de empresas privadas de diferentes segmentos, o método de amostragem foi o não probabilístico intencional, pois segundo Gil (2019) a seleção engloba elementos relacionados propositalmente por características pré-estabelecidas, que se tornaram necessárias para responder ao instrumento de pesquisa.

Os dados foram coletados a partir de um questionário online, inserido nas redes sociais, composto por 33 questões, 4 com foco no perfil dos respondentes e 29 assertivas escalares de 1 a 8, em que 1 não representa a realidade vivenciada e 8 representa a realidade vivenciada. A análise dos dados fez uso da ferramenta SPSS-23 e do cálculo da média ponderada das assertivas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram validados 449 questionários, nos quais prevalece o gênero feminino (65%), com faixa etária de 21 a 30 anos (55%), com destaque para o setor de serviços (53%) e tempo de atuação na empresa entre 2 e 4 anos (46%).

Foram calculadas as médias ponderadas das afirmativas como demonstrado na Tabela 1, considera-se que médias entre 1 e 3 não representam a realidade da empresa (gestão tradicional), médias entre 3,1 e 5,9 representam parcialmente a realidade da empresa (transição entre tradicional e participativa), médias superiores a 6 representam a realidade da empresa (gestão participativa).

Tabela 1. Média Ponderada Afirmativas

No.	Afirmativa	Média
6	Somente os gestores possuem autoridade sobre a execução das tarefas.	4,9
7	A gestão da empresa adota comportamento considerado burocrático.	5,9
8	Os colaboradores não possuem autonomia no desempenho das suas atividades.	4,3
9	Os gestores buscam produtividade de maneira autoritária.	4,4
10	A empresa limita as informações para certos grupos de colaboradores.	4,8
11	A empresa demonstra falta de confiança nos colaboradores.	3,8
12	A empresa utiliza punições como forma de evitar erros nos processos.	3,8
13	Os gestores pressionam os colaboradores para alcançar as metas.	5,2
14	A empresa realiza controles operacionais de forma rígida.	5,1
15	A empresa estimula a participação dos colaboradores em processos de melhorias.	5,8
16	A empresa possibilita alterações no modo como as tarefas são executadas.	5,6
17	A empresa recompensa os colaboradores que alcançam os resultados.	4,8
18	Os gestores incentivam o trabalho em equipe.	5,9
19	Os gestores estabelecem uma comunicação transparente com os colaboradores.	5,5
20	Os gestores comunicam aos colaboradores sobre a situação dos negócios.	5,1
21	A empresa promove a cooperação entre as pessoas.	5,7
22	A empresa valoriza o clima organizacional agradável.	5,9
23	A empresa estimula os colaboradores à busca por objetivos pessoais no trabalho.	5,1
24	Os gestores estimulam os colaboradores na exposição de suas ideias.	5,5
25	Os colaboradores contribuem livremente com sugestões.	5,7
26	Os colaboradores demonstram espontaneamente a criatividade no trabalho.	5,4
27	Os colaboradores sentem-se motivados a buscar novas oportunidades na empresa.	4,8
28	Os colaboradores sentem-se estimulados a serem produtivos em suas tarefas.	5,2
29	Os colaboradores são comprometidos com as metas organizacionais.	5,8
30	Os colaboradores possuem um bom relacionamento com os gestores.	6,0
31	Os colaboradores contribuem com o alcance dos padrões de qualidade.	6,2
32	Os colaboradores se sentem impedidos de apresentar ideias,	3,6
33	Os colaboradores se envolvem com atividades fora das suas responsabilidades.	5,0
34	Os colaboradores não resistentes a mudanças.	3,9

Fonte: Pesquisa de Campo (2020)

Das 29 assertivas, nenhuma delas apresenta média entre 1 e 3, fato que evidencia que o modelo de gestão tradicional não é aplicado de forma contundente nas empresas, 27 assertivas apresentam médias entre 3,1 e 5,9, o que leva a entender que existe uma transição entre os modelos de gestão tradicional e o de gestão participativa, 2 assertivas apresentam médias entre 6 e 8, que demonstram que os gestores estão propensos a seguir com o modelo de gestão participativa.

Os resultados demonstram a tendência para a gestão participativa, vale salientar que a menor média 3,6 (os colaboradores se sentem impedidos de apresentar ideias), fato que representa que segundo a percepção dos colaboradores é uma realidade parcial nas empresas nas quais as atividades são exercidas. Desta forma, segundo a amostra pesquisada existe uma tendência para a gestão participativa, os colaboradores não são tolhidos de expressar suas ideias. Já a maior média foi 6,2 (os colaboradores contribuem com os padrões de qualidade), portanto, segundo os respondentes trata-se de uma realidade que ocorre nas empresas, fato que ratifica a gestão participativa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que as empresas estão empenhadas em difundir e colocar em prática uma cultura organizacional que fortaleça a cooperação entre as pessoas, trazendo resultados positivos para as empresas e para os colaboradores, pois segundo Kanaane (2008), isto caracteriza uma cultura organizacional orientada para a equipe e isto ficou evidente também nos resultados da pesquisa, o bom relacionamento entre os líderes e subordinados. As médias que representam a realidade parcial vivida pelos colaboradores nas organizações expressam que as organizações entendem que o modelo de gestão tradicional está em transição para o modelo de gestão participativa, considerando que as pessoas integram o capital humano, cada colaborador traz consigo suas experiências e pode expor seus conhecimentos e vivências com o intuito de alavancar resultados, contudo cabe às empresas promover mudanças na cultura organizacional. Entende-se, portanto, que os impactos da cultura organizacional são positivos sobre o modelo de gestão adotado segundo a amostra pesquisada.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRIA, K. R.; LEAL, J. S.; NETO, J. B. S. “Fui contratado(a), e agora?”: práticas de socialização e orientação em busca de comprometimento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 1, 0. 93-113, 2021.

COSTA, G. C.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura Organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas. 2019.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 131 p.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SILVA, C. R.; FRUTUOSO, C. C. **O impacto da indústria 4.0 sobre as organizações empresariais e pessoas do século XXI**. Bragança Paulista, XI FATECLOG, 23 e 24 de outubro de 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3sSE25b>. Acesso em: 27 ago. 2021.

SILVA, J. O. **Comportamento**: um estudo do comportamento organizacional dentro de uma escola pública. Guarabira Paraíba. Instituto Federal de Paraíba, 2021. 25f. Disponível em: <https://bit.ly/3sVzaw6>. Acesso em: 25 jul. 2021.