

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE DOS TRABALHADORES

### *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORKER PRODUCTIVITY*

Caio Bedana Borges<sup>1</sup>

Gustavo Caporusso dos Santos<sup>2</sup>

José Francisco Nogueira Neto<sup>3</sup>

#### RESUMO

Este trabalho pontuou a influência da cultura organizacional na produtividade dos funcionários, a partir de abordagens e pesquisas realizadas na empresa. Os resultados mostraram que a alteração da cultura organizacional quando bem disseminada aos integrantes da empresa, feito adequações e aumento no número de treinamentos, promoções de cargos e salários gera impactos benéficos para organização, resultando em funcionários mais produtivos, comprometidos, satisfeitos pessoalmente e profissionalmente. Contudo a transição cultural da empresa incorporando traços de uma cultura democrática, deixando de lado conceitos enraizados de uma antiga cultura autocrática, impulsionou os seus resultados de modo perceptível aos olhares dos seus administradores e funcionários.

Palavras-Chave: cultura organizacional; produtividade; administração; organizações; performance.

---

<sup>1</sup> Graduação no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: caio.bedana@outlook.com

<sup>2</sup> Graduação no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: gustavocaporusso04@outlook.com

<sup>3</sup> Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: jfnogueira898@gmail.com

## **ABSTRACT**

*This project intends to demonstrate how a company's culture has an influence in its productivity. It's findings are based on research carried at the work place. The data shows that a change in the company's culture, when well communicated, supported by enough training, and increase in promotion, and salaries, can lead to a more engaged and productive workforce. The transition from a deeply rooted autocratic culture to one that has democratic traits yielded significant outcomes, easily perceived by its stakeholders.*

*Keywords: organizational culture; productivity; management; organizations; performance.*

## **1. INTRODUÇÃO**

A muito se fala a respeito de cultura organizacional, no entanto, várias empresas não atualizam sua cultura organizacional, muitas vezes, por não julgarem necessário. Atualmente as empresas que não se adaptam as mudanças do mercado podem não sobreviver a alta competitividade (CAMURI, 2008). Segundo Knapik (2008), a competitividade das empresas é o resultado gerado da capacidade que a organização tem de adaptar e ser flexível diante das frequentes mudanças do atual cenário.

Competitividade essa, que pode estar ligada a diversos fatores, como por exemplo a cultura organizacional podendo interferir no desenvolvimento de seu capital humano e crescimento da empresa. Todos os dias, milhões de pessoas passam suas vidas trabalhando dentro de diferentes organizações ou participando delas, se deparando incessantemente com desafios para alcançar suas tarefas e metas. Estas tarefas precisam ser integradas de maneira eficiente para que retorne o máximo possível os investimentos feitos, tanto em esforços individuais ou grupais, aplicações de conhecimento, como também no alcance dos retornos financeiros (CHIAVENATO, 2005).

Robbins, Judge e Sobral (2010), descreveram cultura organizacional como um conjunto de valores que são compartilhados pelos integrantes de determinada organização, que variam e se diferenciam das demais.

De acordo com Camuri (2008), cultura organizacional é uma somatória de normas, valores, hábitos e costumes estabelecidos pelos seus fundadores ou líderes, ou seja, os funcionários passam a incorporar e agirem de acordo com os preceitos dos fundadores da empresa. Em empresas familiares é ainda mais forte o choque da cultura organizacional, pois podem não evoluir e engessar a empresa. Podendo gerar sucessores conservadores com uma visão antiquada.

A cultura organizacional é responsável pelo relacionamento interpessoal dos funcionários, interação, comprometimento, entre outros. Podendo transpor os limites corporativos chegando à intimidade doméstica do trabalhador. Portanto, a cultura organizacional pode causar transformações positivas como negativas, dito de outra forma, pode interferir de forma direta ou indireta na produtividade do funcionário. A cultura organizacional muitas vezes é entendida de forma errônea, a mesma se trata da forma com que os funcionários percebem e entendem as características da cultura da empresa e não obrigatoriamente ao fato de gostarem ou não delas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

A busca incessante pelo alcance de metas e aumento de produtividade são temas debatidos incansavelmente em todas as empresas e organizações, visto que os resultados esperados são cada vez maiores e em menos tempo com menor custo visando o crescimento ou até a sobrevivência da empresa (FERREIRA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2007), a administração é o importante meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para atingirem excelência em suas ações e operações para alcançar o êxito em suas metas e resultados. Então a administração pode ser compreendida como um processo nas tomadas de decisões que devem promover resultados significativos nas empresas.

As organizações tendem a gerir em seus trabalhadores um sentimento de comprometimento afetivo com a organização, haja visto que as vantagens resultantes deste comprometimento são vastas, por exemplo no desempenho individual e organizacional (JOHNSON; CHANG, 2008).

No decorrer do presente trabalho buscou-se entender os tipos de liderança enraizadas na empresa estudada, buscando indícios na visão dos funcionários visando pontuar se uma organização sendo autocrática ou democrática poderá impactar de algum modo na produtividade dos funcionários da empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Cultura**

A Cultura possui inúmeras definições, no qual podem estar relacionados há várias áreas do saber humano como da sociologia, antropologia, psicologia (BARRETO et al., 2013). Segundo Moraes e Fadel (2007), na visão da antropologia e sociologia pode-se obter várias definições, pois não relacionam somente a uma prática, sendo assim, conseguem identificar as pessoas que vivem em diferentes tipos de vida.

Segundo Langdon e Wiik (2010), cultura se entende como um conjunto de atividades mentais ou físicas que são compartilhadas em grupos.

Na visão de Carvalho (2015), a cultura descreve como funciona o interior da organização, determina o que é possível e tem a capacidade de limitar as reações das necessidades organizacionais e se ao longo do tempo houverem mudanças dentro de seu ambiente, pode perder sua essência.

### **2.2. Organização**

Organização se entende como estrutura composta por pessoas que interagem com intuito de alcançar um objetivo em comum. É com foco nesses objetivos que alcançam os resultados, como geração de lucro ou a satisfação social (CHIAVENATO, 2011).

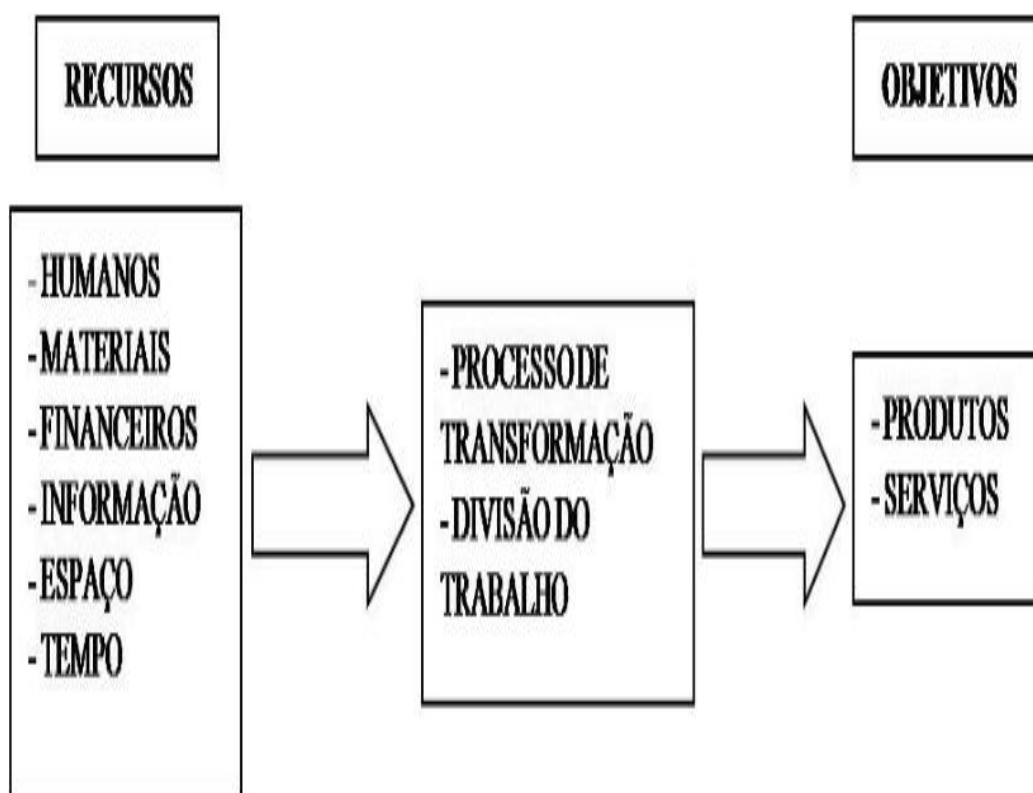
Na visão de Maximiano (2011), as organizações são grupos compostos por pessoas ao qual é norteado a realizar objetivos, e tem por finalidade fornecerem bens ou serviços. Podem ser classificadas de várias maneiras, por tamanho, segmento, natureza jurídica, entre outras características. Segundo Chiavenato (2005), as organizações é o meio ao qual indivíduos se interagem na busca de alcançarem os objetivos comuns.

Amboni (2009), descreveu organização como uma junção dos recursos humanos e materiais que se interatuam para gerar resultados esperados pela organização. Há duas organizações burocráticas que podem ser definidas como organizações formais que podem ser entendidas como o DNA da empresa, onde é definido a missão, visão e valor, que são repassados aos seus membros através de

meios de comunicações ou manuais de organização e organizações informais que surgem naturalmente a partir da convivência das pessoas dentro do ambiente.

As organizações são compostas por outros componentes aos quais são classificados de processos de transformações, que é responsável por utilizar os recursos e transforma-los em produto acabado e divisão de trabalho é o processo que corresponde a especialização das tarefas, contudo isso gera eficiência (MAXIMIANO, 2011). Como mostra a Figura 1.

**Figura 1:** Principais componentes das organizações



Fonte: Maximiano (2011, p.4)

As organizações possuem estruturas que são responsáveis em definirem como as tarefas serão divididas, agrupadas e coordenadas. Contudo, existem alguns modelos simples de estrutura organizacional, aos quais são classificados de estruturas simples que são caracterizadas como pequenas empresas, pois possuem baixo grau de departamentalização, centralizada em uma única pessoa e possuem dois ou três níveis verticais. A burocracia acontece por meio de padronização, pois adotam processos padronizados com intuito de auxiliar na coordenação e controle. E

estrutura matricial que é responsável em saber utilizar as qualidades das formas de departamentalização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### **2.3. Cultura organizacional**

Existem inúmeras definições para o conceito de cultura, no qual englobam várias áreas do saber humano como da sociologia, antropologia (BARRETO et al., 2013).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011) a cultura organizacional se diferencia de empresa para empresa, pois percebe-se a sua existência a partir do momento que os valores, crenças, símbolos, rituais, mitos, linguagem, são criados por seus fundadores. Para Camuri (2008), a cultura organizacional é uma somatória de valores, costumes e práticas que interagem no ambiente em que vive e influência nas relações entre funcionário e organização.

Para Marques (2014), cultura organizacional pode ser compreendida como a junção de características trazidas por seus fundadores e que se diferenciam das demais empresas. A existência de uma cultura organizacional bem definida é fundamental na busca pelos resultados e metas almejados pela organização.

Para Chiavenato (2008), cultura organizacional são pensamentos e ações provenientes dos fundadores da organização e devem ser aceitos e aprendidos pelos demais membros da empresa. Segundo Knapik (2008) definiu cultura organizacional como sendo um conjunto de regras formais e informais que levam ao agir e pensar das pessoas dentro da organização, direcionadas para os objetivos da empresa, a autora ainda enfatiza que assim como cada indivíduo tem características diferentes, a cultura organizacional também se diferencia de uma empresa para outra.

Segundo Araújo e Araujo (2011), ao descrever cultura organizacional caracterizou como níveis de artefatos visíveis que são representados por elementos físicos da empresa, ao qual pode ser entendido como ambiente físico, layout, entre outros.

A cultura pode ter várias funções dentro de uma organização, pois tem capacidade de criar identidades que podem diferenciar uma organização da outra,

descreve os padrões adequados que os funcionários devem seguir (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

A cultura organizacional é impactante sobre os resultados esperados pela organização, principalmente na performance dos funcionários que tendem a agir de acordo com a cultura imposta pelos líderes e fundadores (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

O fato de a cultura organizacional influenciar na performance dos funcionários e da empresa, está conectada ao modo com que os gestores agem dentro da organização, pontualmente o papel do ser humano dentro será o resultado da organização como um todo (GREGORY et al., 2009).

#### **2.4. Evolução cultural**

Nas duas últimas décadas a literatura tem enfatizado as grandes transformações pelas quais as organizações estão passando. As novas técnicas de gestão realizadas atualmente parecem ter trazido mudanças que contrapõem as organizações clássicas, estas mudanças são quase que obrigatórias dentro do ambiente organizacional (FARHAT, 2009).

Segundo Gonçalves e Santos (2010), mudanças geram resistência dos funcionários, pois tudo que é novo pode gerar certas desconfiças, o autor enfatiza que se as mudanças partem do próprio grupo não há resistência.

Heilbron e Gray (2001), apontam para a redução dos níveis hierárquicos, maior flexibilidade na resolução de problemas do que seguimento de regras impostas pelas organizações.

#### **2.5. Tipos de cultura organizacional**

Muito se tem escrito sobre o comportamento do homem dentro de diversos tipos de cultura e as mais diversas organizações. Contudo alguns autores contribuíram de forma grandiosa para criação de teorias como o psicólogo industrial Douglas McGregor (BONOME, 2008).

De acordo com Santos e Gonçalves (2010), as teorias X e Y criadas por Douglas McGregor, constituem a visão dos administradores em relação aos funcionários dentro do ambiente organizacional. Chiavenato (2002), descreveu a

teoria X como sendo uma concepção incorreta em relação ao saber do homem. Robbins, Judge e Sobral (2011), comentaram sobre a teoria dizendo que os funcionários são preguiçosos e evitam ter responsabilidades.

Sob a ótica de Bonome (2008), as pessoas são de natureza preguiçosas e sempre que puderem vão rejeitar o trabalho. Para alcançar os objetivos da organização os administradores tendem a ser rígidos e ameaçadores aos seus subordinados. Esses trabalhadores de forma indiferente com os objetivos da organização e são extremamente rígidos a mudanças.

O autor Chiavenato (2007), comparou a teoria X como sendo a visão tradicional, mecanicista e pragmática da administração, reforçando que as pessoas tendem a fazer fielmente o que as organizações desejam, em um ambiente onde suas opiniões não são levadas em consideração pelos administradores.

De contrapartida a teoria Y parte do desenvolvimento de um estilo mais flexível e dinâmico de administrar. A organização tende a despertar os reais potenciais, habilidades dos seus funcionários, visto que poderá trazer grandes benefícios para a organização (BONOME, 2008).

Chiavenato (2002), diz que a teoria Y não está embasada em preconceitos sobre a natureza humana, sendo um estilo de administração participativa baseada nos valores humanos e sociais. As duas teorias X e Y são visões de formas diferentes de administrar o comportamento das pessoas, como demonstrado no quadro 1 (BONOME, 2008).

**Quadro 1:** As teorias X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana



Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Bonome (2008, p. 111)

Portanto, a teoria Y propõe o conceito de administração mais flexível em um ambiente mais participativo, valorizando o saber humano e social, por outro lado a teoria X tende a ter administradores rígidos e ameaçadores, onde as opiniões dos funcionários não são consideradas, como demonstra no quadro 2 (BONOME, 2009).

**Quadro 2:** O antagonismo entre as teorias X e Y

Características de X	Características de Y
Controle intenso de autoridade.	Autocontrole e autodireção para o empregado.
Centralização de autoridade.	Descentralização da autoridade.
Planejamento feito pela gerência.	Ambos participam (empregado e chefia), permitindo ao primeiro a compreensão de suas responsabilidades.
Satisfação das necessidades sociais fora da empresa.	Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
A chefia avalia o desempenho do operário.	A chefia auxilia o empregado, que se auto-avalia. Assim, poderá ver suas falhas e os acertos.
Na empresa não há lugar para outra teoria; o empregado resiste à mudanças.	A Teoria Y não dá certo porque é percebida num clima de Teoria X.
Administrar corretamente é o mesmo que controlar o empregado tanto quanto possível, não deixando-lhe tempo sequer para relacionar-se social e particularmente.	Administração correta deve dispor de meios que permitam liberar potenciais dos empregados, encorajá-los no crescimento e orientá-los na remoção de obstáculos.

Fonte: Bonome (2008, p. 111)

O desenvolvimento do homem está interligado a forma com que a organização aproveita e dá liberdade as contribuições dos seus funcionários. Enfatiza que as pessoas dão mais valor e apoiam o que elas contribuíram para criar, existindo uma relação extremamente positiva entre colaboração e os seus sentimentos pessoais de satisfação. Visto sob a percepção desta teoria, sugere-se que o rendimento não seja resultado de um trabalho árduo, mas sim da participação, confiança e agudeza, são elementos que caminham juntos (ESCORSIM et al., 2005).

### **3. MATERIAL E MÉTODO**

Em organizações para que se possa ter um estudo mais aprofundado sobre a cultura organizacional, faz-se necessário realizar um diagnóstico a campo, visando obter informações do ambiente organizacional através da visão dos seus funcionários.

A pesquisa é de gênero qualiquantitativa e pretende pontuar a influência da cultura organizacional na produtividade dos trabalhadores. A empresa escolhida para a realização da pesquisa tem uma peculiaridade que se torna relevante. Recentemente, a três anos aproximadamente, foi adquirida por outra empresa, conseqüentemente, trouxe uma nova cultura organizacional. Nesse sentido, espera-se poder comparar a influência e qual tipo de cultura é mais produtiva, nessa amostra. Se é a cultura democrática ou autocrata, essa é a pergunta que a pesquisa pretende responder, ou seja, qual a influência da cultura organizacional na produtividade do trabalhador.

A empresa que será utilizada como fonte de estudo e pesquisa é uma prestadora de serviços logísticos, que cuida de grande parte dos produtos frigorificados que são distribuídos no país, a mesma conta com várias unidades espalhadas pela América do Sul. Por questões institucionais o nome da empresa foi preservado, caso contrário, os dados não seriam obtidos. Dentre as unidades, antes

mencionadas, optou-se pela unidade localizada na região de Bebedouro SP para aplicação do questionário.

É formada por 80 funcionários, no entanto, somente 27 funcionários concordaram em colaborar com a pesquisa, ou seja, 33,7% da amostra. Portanto, foram selecionados departamentos estratégicos em relação à atividade da empresa, mencionado no início. O departamento de Planejamento e Controle Logístico 10 serão os respondentes, no setor de Excelência Operacional contribuindo com 01 respondente, no setor de Operações será coletado de 15 respondentes, o setor Gestão de Pessoas irá contribuir com 01 respondente.

Para a coleta dos dados elaborou-se um questionário semiestruturado contendo 22 questões de múltipla escolha com espaço para justificativa da resposta, caso mostra-se necessário. Para maior credibilidade das respostas não foi solicitado aos respondentes sua identificação. A coleta de dados ocorreu entre 10 de maio de 2017 e 01 de junho de 2017.

Após aplicação do questionário os dados foram tabulados através do excel e analisados com o objetivo de cruzar as informações institucionais. De posse das informações foram elaborados tabelas e gráficos para facilitar a compreensão e análise dos dados pelos autores. A visualização das informações produzidas será em forma gráfica.

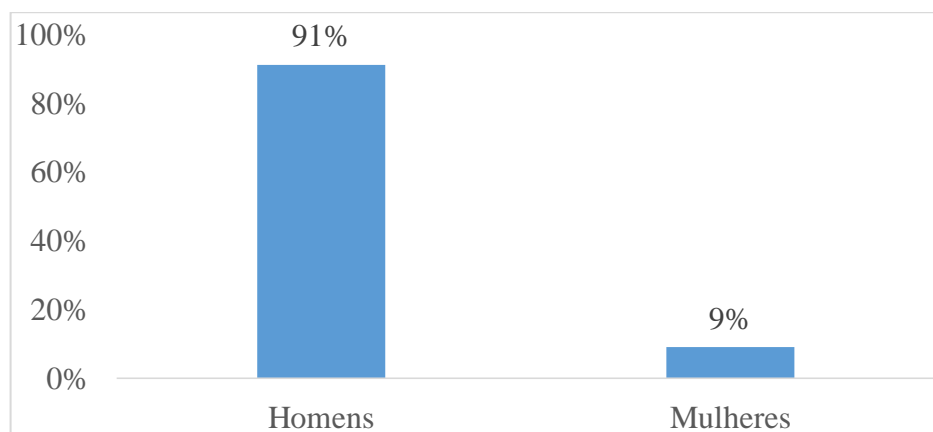
Além de gráficos de resultados obtidos pelo questionário mencionado acima, pretende-se buscar na empresa indicadores de treinamentos realizados no decorrer dos anos, volume de absenteísmos, rotatividade (turnover), afim de enriquecer os resultados gerados pela pesquisa. A utilização e gráficos para análises de indicadores facilita a compreensão das informações transmitidas e o entendimento do leitor no decorrer do trabalho.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir dos resultados obtidos pelo questionário, pode-se notar um grande desequilíbrio na empresa entre o número de homens e mulheres, visivelmente demonstrado no gráfico 1, onde o quadro operacional da empresa atua com 80 funcionários e os homens representam 91% do quadro, o que é compreensível pelo

maior volume de serviço desta empresa ser em operações que exigem grande esforço físico, envolvendo atividades que geram maior desgaste e fadiga, já as mulheres foram distribuídas em departamentos administrativos.

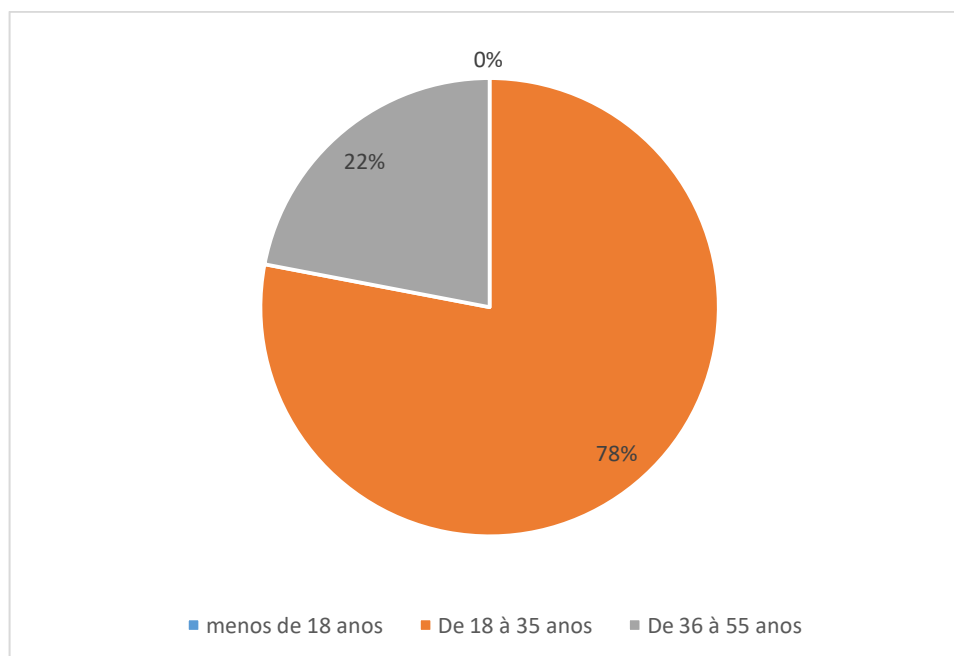
**Gráfico 1:** Diferença entre homens e mulheres no quadro operacional da empresa



Fonte: Autoria própria (2017)

As análises foram colhidas nas áreas administrativa e na produção, observou-se que a empresa trabalha com pessoas de faixa etária jovem/adulto (gráfico 2), pois 78% estão entre 18 anos aos 35 anos de idade, nesse aspecto, favorece a implantação de mudanças na cultura organizacional entre outras. A população jovem é mais suscetível a mudanças, pois lida com essa situação no dia a dia, ou seja, podem ser lapidados de acordo com a necessidade da empresa, no qual se tornam funcionários geração Y, que segundo Bonome (2008), são pessoas flexíveis, dinâmicas e de fácil comunicação, no qual resulta positivamente dentro de uma organização. Outro fato importante é que os funcionários entendem a necessidade de estarem ampliando seu conhecimento, pois 37% dos entrevistados possuem nível superior completo e 15% estão terminando, sendo assim, 52% buscam ou buscaram ampliar seu conhecimento (tabela 1), isso torna o intelecto da empresa alto.

**Gráfico 2:** Faixa etária do quadro operacional da empresa



Fonte Autoria própria (2017)

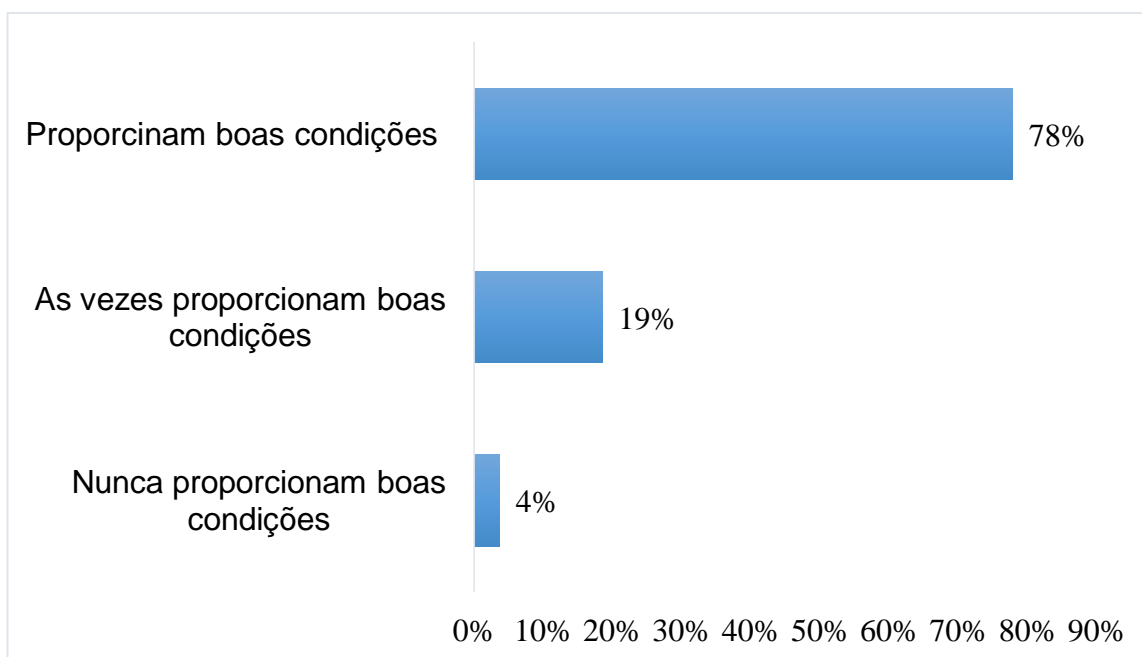
**Tabela 1:** Identificação do grau de escolaridade dos funcionários

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Amostra (Nº)</b>	<b>Amostra (%)</b>
Ensino fundamental completo	8	30%
Ensino fundamental incompleto	1	4%
Ensino médio completo	4	15%
Ensino médio incompleto	0	0%
Universidade completa	8	30%
Universidade incompleta	4	15%
Pós-graduação completa	0	0%
Pós-graduação incompleta	2	7%

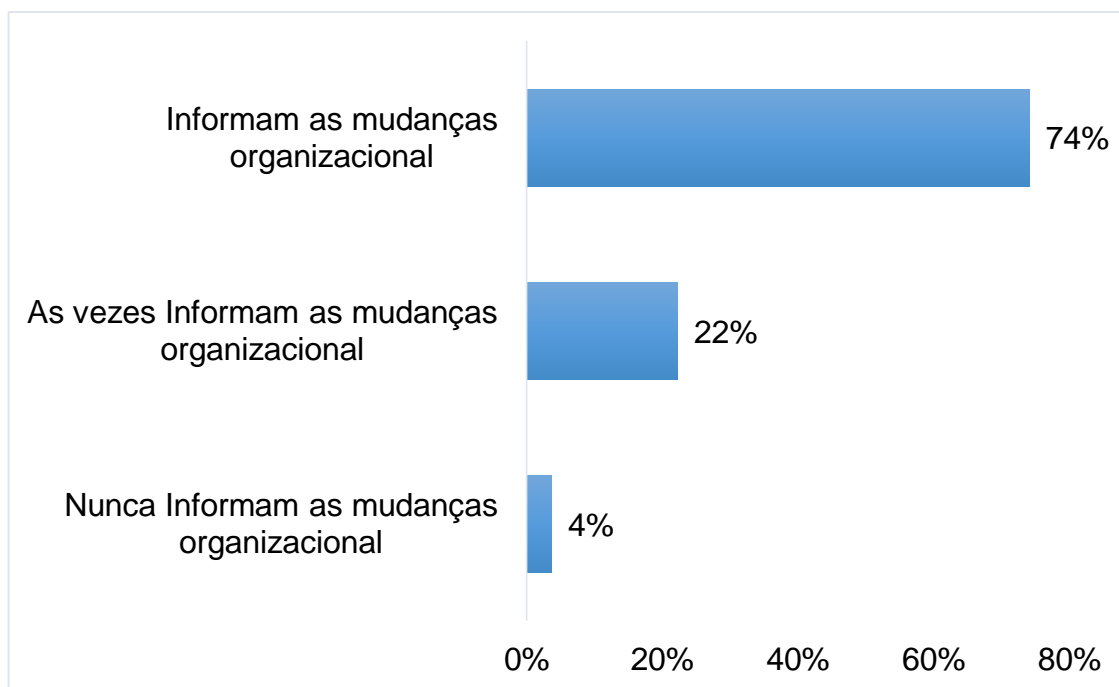
Fonte: Autoria própria (2017)

O desenvolvimento do homem está interligado a forma com que a organização aproveita e dá liberdade as contribuições dos seus funcionários. Enfatiza, que as pessoas dão mais valor e apoiam o que elas contribuíram para criar, existindo uma relação extremamente positiva entre colaboração e os seus sentimentos pessoais de satisfação (ESCORSIM et al., 2005), pois 78% dos funcionários acreditam que a empresa proporciona boas condições a seus funcionários para que sintam-se comprometidos em fazer um bom trabalho (gráfico 3), isso dado que 74% (gráfico 4) afirmam que empresa informa as mudanças organizacionais aos seus funcionários, e conseqüentemente faz com que sintam parte da empresa.

**Gráfico 3:** Condições de trabalho que a empresa proporciona aos seus funcionários para que se sintam comprometidos



Fonte: Autoria própria (2017)

**Gráfico 4:** Fluxo de informações de mudanças organizacionais para os funcionários

Fonte: Autoria própria (2017)

Quando se fala em boas condições de trabalho nem sempre é necessário vir acompanhado de altos salários, para que seus funcionários se sintam comprometidos em realizar bons níveis de trabalho, muitas vezes dar boas condições de trabalho para o funcionário pode estar ligado diretamente a coisas básicas e rotineiras no dia a dia que podem acabar passando despercebido pelos administradores, estes detalhes acabam fazendo muita diferença para os funcionários.

Quando se perguntado a um funcionário o que seria boas condições de trabalho, o mesmo ressaltou dizendo, que as vezes até um “bom dia” dito pela liderança pode motivar e proporcionar uma melhor condição de trabalho.

Entretanto há limitação na questão da comunicação entre os setores, pois na visão dos funcionários os setores nem sempre falam a mesma língua (tabela 2), sendo assim, esses dados reforçam a necessidade da empresa em criar programas eficazes de treinamentos de alinhamentos operacionais para todos os setores estarem no mesmo objetivo. Segundo Chiavenato (2011), uma organização se entende como estrutura composta por pessoas que interagem com intuito de

alcançar um objetivo em comum. Portanto, se não houver interação entre os departamentos, conseqüentemente dificulta alcançar o objetivo em comum.

**Tabela 2:** Necessidade de criação de programas eficazes de treinamentos e alinhamentos operacionais para que os setores estejam no mesmo objetivo

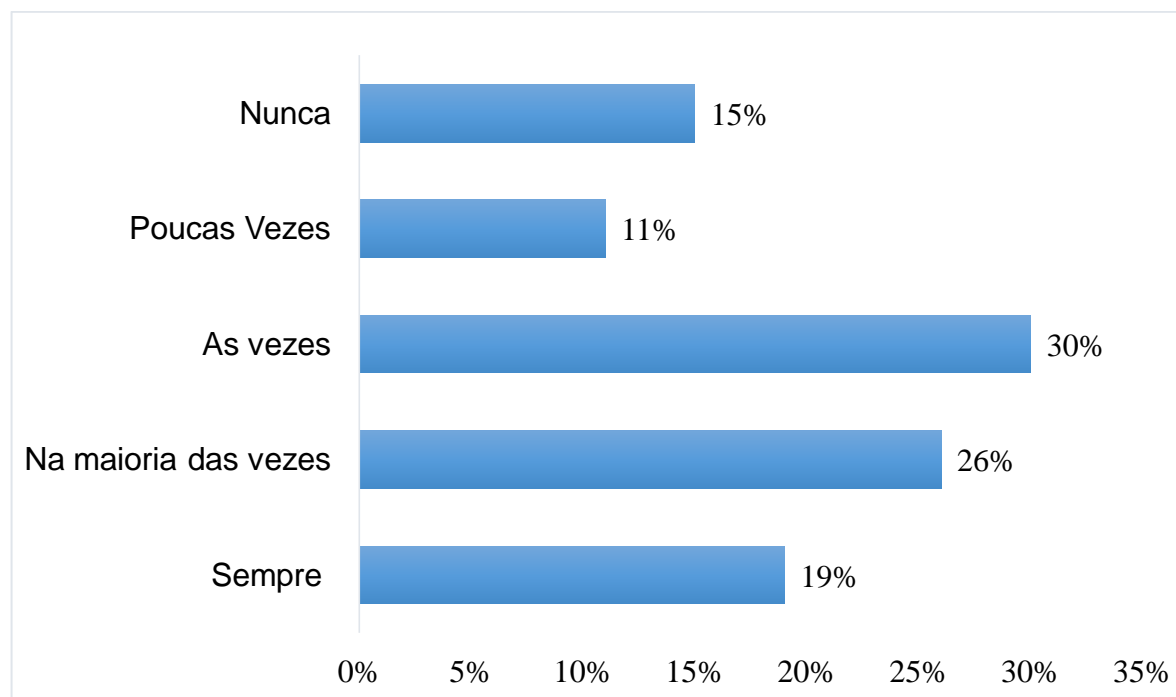
<b>Alternativa</b>	<b>Amostra (Nº)</b>	<b>Amostra (%)</b>
Sempre	2	7%
Na maioria das vezes	5	19%
Às vezes	11	41%
Poucas Vezes	8	30%
Nunca	1	4%

Fonte: Autoria própria (2017)

Anteriormente a empresa era considerada autocrata, ou seja, a autoridade era dada a uma única pessoa, não permitindo sugestões ou melhorias que os liderados poderiam fornecer para contribuir na produtividade. Com a mudança organizacional esse conceito vem mudando aos poucos, pois de acordo com os funcionários, seus líderes estão mais flexíveis, estão aceitando sugestões e discutem os trabalhos e tarefas do dia (gráfico 5), isso contribui para que a equipe se sinta importante dentro da organização e por sua vez comprometidos a melhorar cada dia seu desempenho individual.

**Gráfico 5:** Frequência com que os líderes discutem as tarefas diárias com seus liderados





Fonte: Autoria própria (2017)

O fato dos trabalhadores se sentirem melhor, está diretamente ligado a um indicador muito importante. O indicador de treinamentos muitas vezes é visto por organizações autocráticas como sendo algo prejudicial a produtividade de seus funcionários e resultados da organização, haja visto que o pensamento é que a empresa estará perdendo tempo com paradas para treinamentos, alinhamentos operacionais, porém, com a nova visão da empresa em questão já com traços de uma cultura democrática, a mesma enfatizou o forte trabalho para garantir um bom índice de treinamentos para seus funcionários, conforme demonstrado na tabela 3 e gráfico 6.

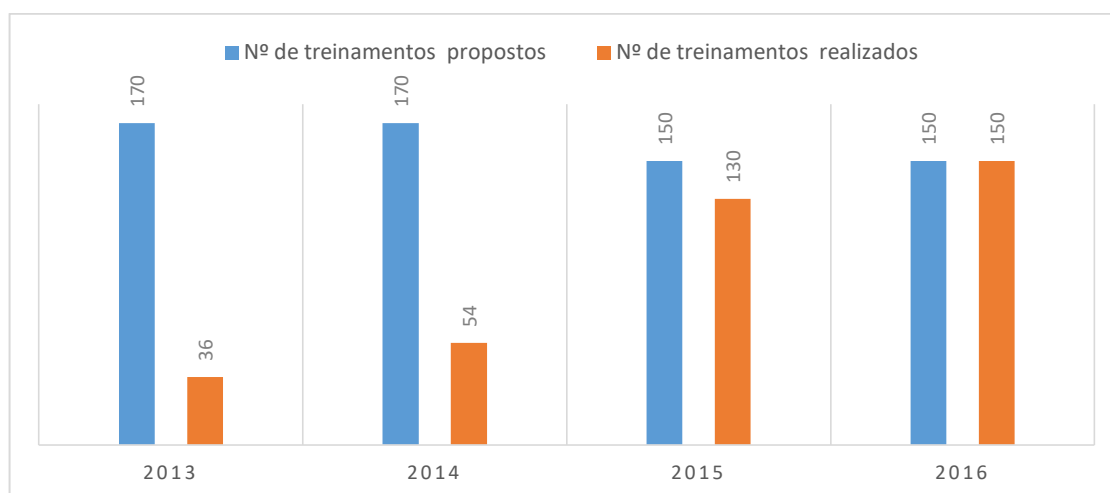
**Tabela 3:** Análise anual dos treinamentos de gestão de pessoas, liderança e segurança do trabalho

Ano	Nº de treinamentos propostos	Nº de treinamentos realizados	Percentual de treinamentos realizados (%)
2013	170	36	21%
2014	170	54	32%

2015	150	130	87%
2016	150	150	100%

Fonte: Aatoria própria (2017)

**Gráfico 6:** Comparativo anual dos treinamentos de gestão de pessoas, liderança e segurança do trabalho propostos e realizados

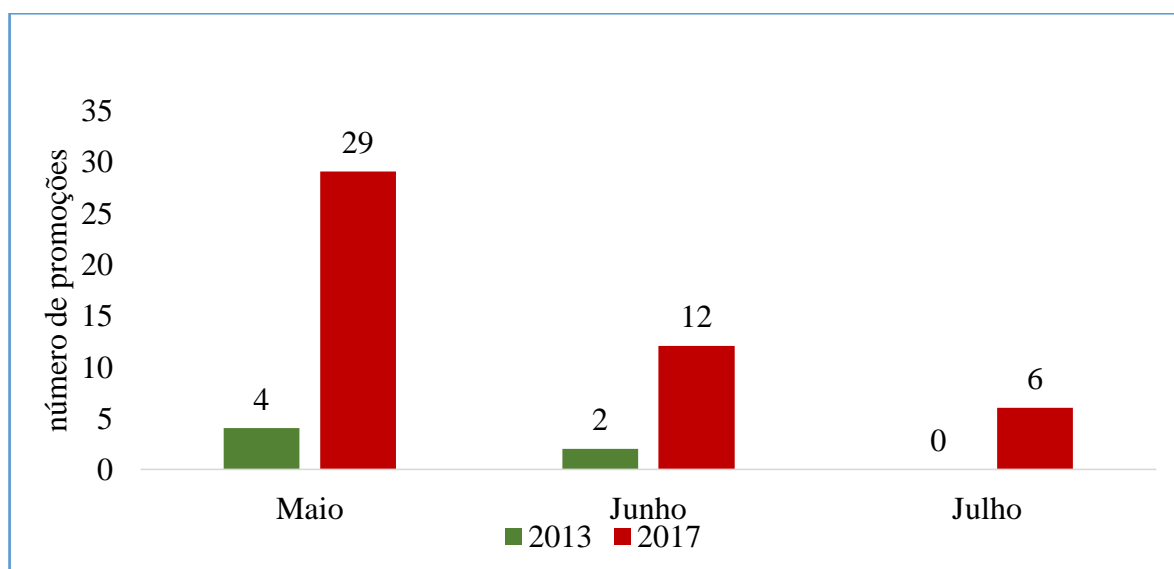


Fonte: Aatoria própria (2017)

O crescente aumento no nível de treinamentos para esta empresa resultou em funcionários mais satisfeitos pessoalmente e profissionalmente. A cultura organizacional é impactante sobre os resultados esperados pela organização, principalmente na performance dos funcionários que tendem a agir de acordo com a cultura imposta pelos líderes e fundadores (SANTOS; GONÇALVES, 2010). De acordo com os dados revelados pela pesquisa notou-se melhoria em índices como aumento de promoções (salarial e mudança de função), redução do volume de absenteísmo, e *turnover* mais saudável. O gráfico 7 e quadro 6 demonstram o aumento gradual em promoções ocorridas nesta empresa.

Os funcionários ao verem ocorrer aumento gradual de promoções na empresa, tendem a buscar melhorar sua performance de modo a contribuir para resultados significativos da organização.

**Gráfico 7:** Acompanhamento do nível de promoções (salariais e funções) da empresa do ano de 2013 e 2017

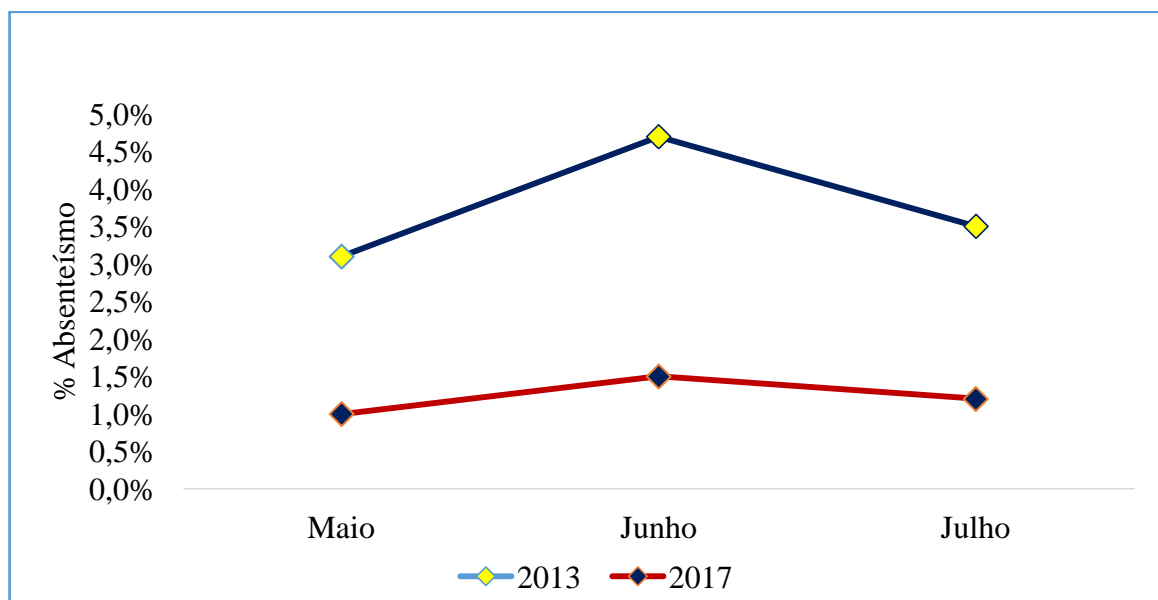


Fonte: Autoria própria (2017)

Assim, com análise do gráfico 7, afirma-se o alto impacto positivo que os treinamentos trouxeram para empresa, resultando em um altíssimo número de promoções (salariais e mudança de função) de maio de 2013 para maio de 2017.

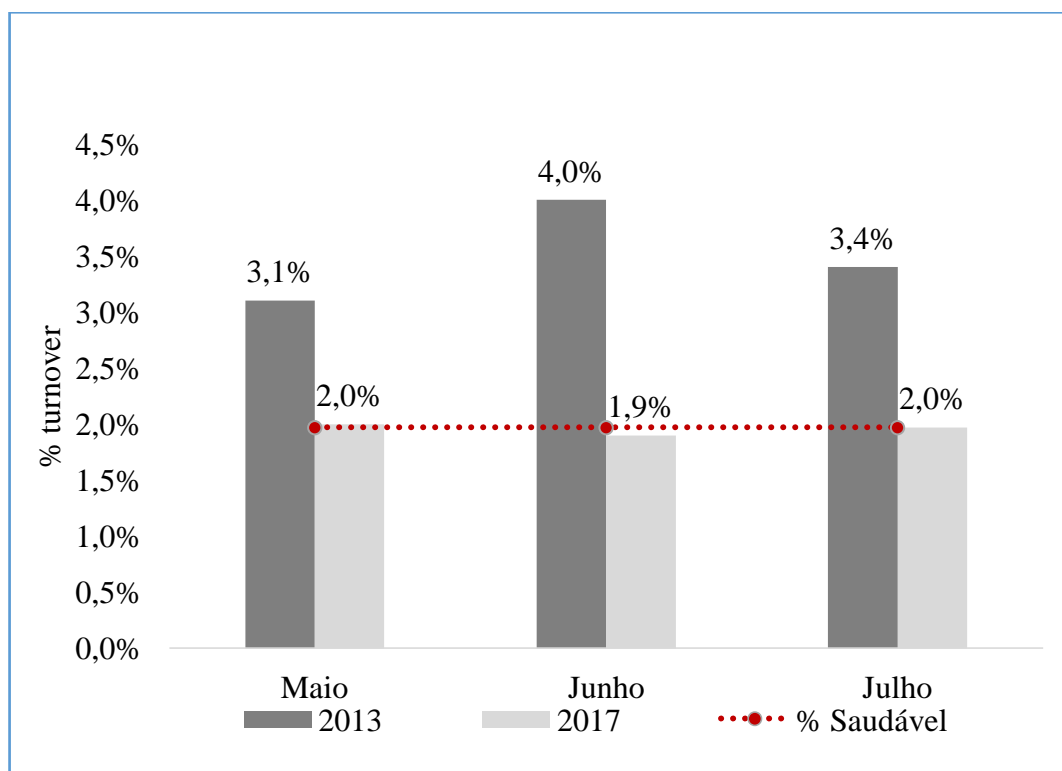
Outro fator importante sendo resultado dos treinamentos aplicados pela organização é redução do volume de absenteísmos. Nota-se que em maio de 2013 a empresa apresentava percentual 3,1 %, analisando este mesmo mês no ano de 2017 já com a nova visão da empresa, percebe-se que o percentual de absenteísmo já não ultrapassava 1,0%, conforme demonstrado no gráfico 8.

**Gráfico 8:** Percentual de ausência (absenteísmo) dos funcionários dentro da organização



Fonte: Autoria própria (2017)

**Gráfico 9:** Comparativo de rotatividades dos Funcionários dos anos de 2013 e 2017

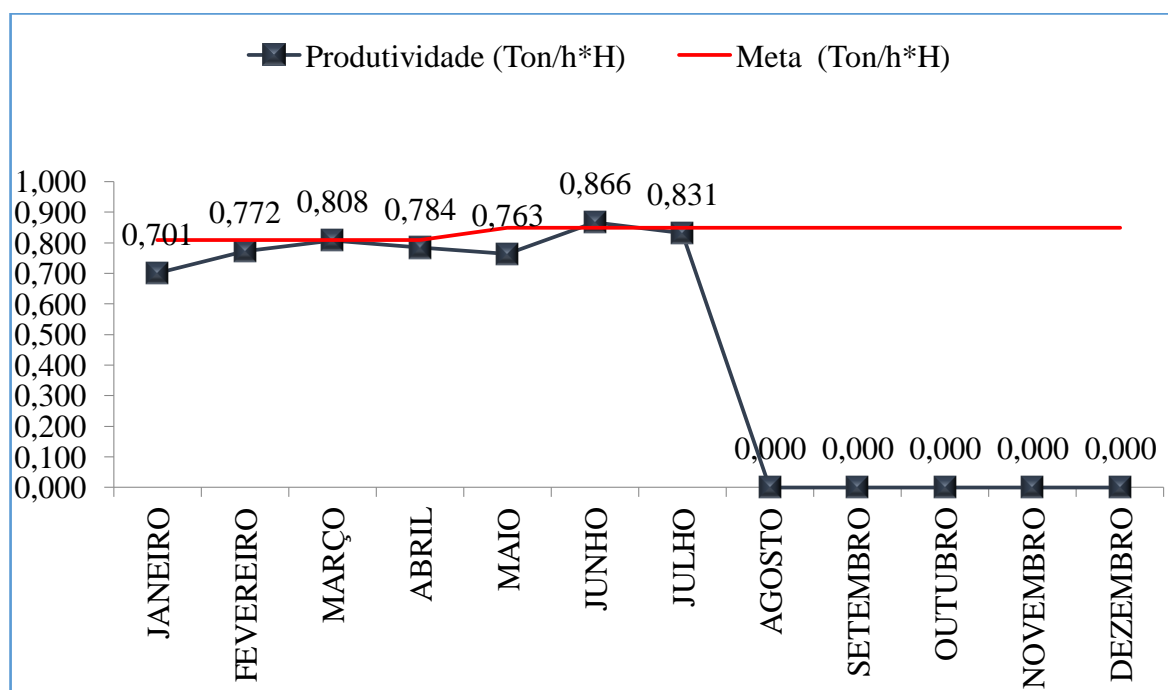


Fonte: Autoria própria (2017)

A rotatividade na empresa está baixa, se comparado 2017 com 2013. Portanto, pode ser indício de que a cultura organizacional é satisfatória aos trabalhadores. O Turnover baixo é um indicador de ambiente saudável e estável de trabalho, pois os dados dão indícios a uma cultura organizacional democrática que favorece o crescente aumento na produtividade dos funcionários.

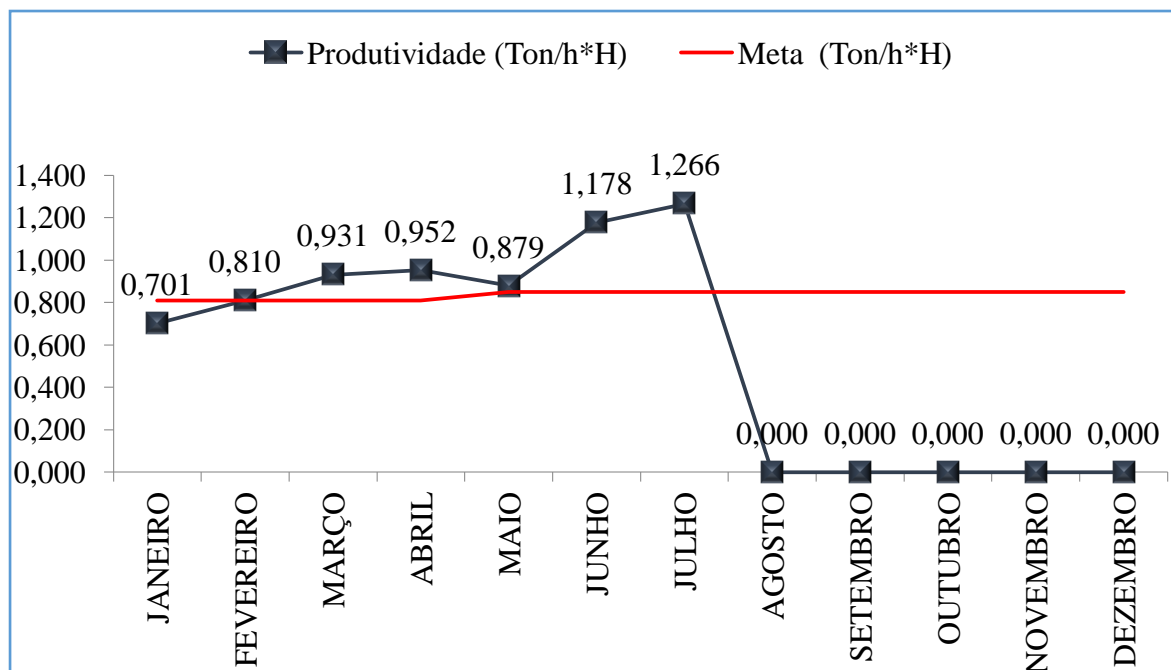
O melhoramento de três fatores turnover, absenteísmo e promoção (salarial e mudança de função), contribuíram significativamente na produção dos trabalhadores, reforçando os indícios de uma cultura democrática. Pois, os gráficos 10 e 11 demonstram o quanto essa mudança foi favorável a produtividade.

**Gráfico 10:** Produtividade de toneladas movimentadas por homem hora (ton/h\*H) 2013



Fonte: Autoria própria (2017)

**Gráfico 11:** Produtividade de toneladas movimentadas por homem hora (ton/h\*H) 2017



Fonte: Autoria própria (2017)

A produtividade de homem hora aumentou em 52,3%, isso está relacionado ao ambiente em que o funcionário trabalha, ou seja, quanto mais satisfeito estiver, mais produtivo e eficiente se tornara para a organização. Também, indica um clima organizacional satisfatório, ou seja, mais um indício da influência da cultura organizacional na produtividade dos trabalhadores.

## 5. CONCLUSÃO

A iniciativa pelo estudo, afim de observar o quanto a cultura organizacional pode impactar na produtividade dos trabalhadores, trouxe à tona possíveis satisfações e/ou insatisfações em relação ao qual a organização vem caminhando, haja visto que mudanças na cultura podem gerar resistência dos funcionários.

Como resultado obtido durante a pesquisa, a alteração da cultura organizacional trouxe, na visão de seus funcionários, impactos benéficos para a organização, uma vez que, pode-se observar o gradual aumento na produtividade e satisfação dos funcionários da empresa.

O presente estudo evidenciou que o comprometimento das pessoas pode estar diretamente ligado a capacidade da empresa em gerir treinamentos, demonstrar valorização, gerar promoções de funções e salariais e estes tiveram influência na produtividade de seus funcionários.

Cabe ressaltar que estas ações são provenientes da transição de cultura organizacional por conta da aquisição da mesma por outro grupo empresarial. Analisando a visão dos trabalhadores, os mesmos dão indícios que a cultura organizacional do novo proprietário é democrática e satisfatória para o aumento da produtividade e melhora do clima organizacional.

Por fim, o presente artigo não teve a pretensão de afirmar ou elucidar a questão, mas abrir caminho para novos estudos e discussões a respeito de um tema tão relevante para as organizações e seus funcionários.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Egivanda; ARAUJO, Edleide. *Análise dos artefatos culturais, crenças e valores em empresa "Y" de contabilidade e seus reflexos na gestão empresarial*. 2011. Disponível em: <[www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_1950.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_1950.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2017.

BARRETO, Leillanne et.al. *Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?*. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2017.

BONOME, João Batista Vieira. *Teoria geral da administração*. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

CAMURI, Walter. *A cultura organizacional e as relações de poder dos fundadores empresariais*. 2008. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/download/2661/2534>>. Acesso em: 9 maio 2017.

CARVALHO, Liza Fachin de. *Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos*. 2015. Dissertação (Mestrado em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04012016-154049/publico/Liza\\_FachindeCarvalhoDEFINITIVO.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04012016-154049/publico/Liza_FachindeCarvalhoDEFINITIVO.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. *Administração teórica, processo e prática*. 4. ed. São Paulo. Elsevier. 2007.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. *Os Novos desafios da gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2011.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier Brasil, 2002.

DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. *Estratégias de gestão*. São Paulo: Elsevier, 2009.

DE MORAES, Cássia RB; FADEL, Bárbara. *Cultura organizacional em cenários de mudança*. 2007. Disponível em:

<[http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_661908b181\\_0007539.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_661908b181_0007539.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2017.

DOS SANTOS, Joana Vieira; GONÇALVES, Gabriela. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, v. 41, n. 3, 2010.

ESCORSIM, Sérgio et al. *A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização: da submissão à participação*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR: TECNOLOGIA E CIVILIZAÇÃO, v. 9, 2005.

FARHAT, Miguel. *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Getúlio. *Eficiência e eficácia: a busca da produtividade*, 2012.

Disponível em:

<<http://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoeresultados/2012/12/05/eficiencia-e-eficacia-a-busca-da-produtividade/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

GREGORY, Brian T. et al. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

HEILBRUN, James; GRAY, Charles M. *The economics of art and culture*. Cambridge: University Press, 2001.

JOHNSON, Russell E.; CHANG, Chu-Hsiang Daisy. Relationships between organizational commitment and its antecedents: Employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 38, n. 2, p. 513-541, 2008.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Editora Ibpex. 2008.

LANGDON, Esther Jean; WIIK, Flávio Braune. Antropologia, saúde e doença: uma introdução ao conceito de cultura aplicado às ciências da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, v. 18, n. 3, p. 173-181, 2010.



MARQUES, José. *A cultura organizacional segundo Edgar Schein*. 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/cultura-organizacional-segundo-edgar-schein/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

MAXIMIANO, Antônio. *Introdução à administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Recebido em 7/12/2017

Aprovado em 19/12/2017