

DIONE DO RÔLIO PONCHIECA

PADRÕES E ASPECTOS CULTURAIS DETERMINANTES DO CLIMA
ORGANIZACIONAL NA D'ALMEIDA ARTES GRÁFICA LTDA

Projeto Diagnóstico em Administração de
Recursos Humanos como requisito parcial
para obtenção de crédito no Curso de Es-
pecialização em Planejamento e Organiza-
ção da Administração de Recursos Humanos,
sob a orientação da Professora ONILZA
BORGES MARTINS.

CURITIBA

1995

*D'Almeida
Conceto A
9,5 (muito bom)*

SUMÁRIO

1	<u>IDENTIFICAÇÃO</u>	1
2	<u>HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE RE- CURSOS HUMANOS</u>	1
2.1	FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	3
3	<u>LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</u>	3
4	<u>JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO</u> ...	6
4.1	JUSTIFICATIVA	6
4.2	OBJETIVOS	7
5	<u>EMBASAMENTO TEÓRICO</u>	7
5.1	PRESSUPOSTOS NORTEADORES	7
5.1.1	Cultura: Ponto de Partida para o Processo de Trans- formação das Organizações	7
5.1.2	Recursos Humanos: Força Motriz das Organizações ...	8
5.2	INTRODUÇÃO	8
5.2.1	Relação Homem/Trabalho	8
5.3	PRECISÕES TERMINOLÓGICAS	12
5.3.1	Cultura	12
5.3.2	Cultura Organizacional	15
5.3.3	Clima Organizacional: Aspectos e Características...	20
6	<u>METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO</u>	24
6.1	PLANO DA POPULAÇÃO	26
6.2	INSTRUMENTO(S) DE COLETA DE DADOS QUE SERÁ(ÃO) UTILI- ZADO(S)	27

6.2.1	Descrição das Características do(s) Instrumento(s) ..	27
6.2.2	Descrição das Informações que o Instrumento(s) Pretende(m) Colher	27
6.2.3	Descrição do Uso(s) do(s) Instrumento(s) Escolhido(s)	28
7	<u>FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS/INFORMAÇÕES OBTIDAS</u>	29
8	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	29
9	<u>CRONOGRAMA DE EVENTOS</u>	30
	<u>ANEXO: QUESTIONÁRIO</u>	32
	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	36

1 IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROJETO: *Padrões e aspectos culturais determinantes do clima organizacional da Dialmeida Artes Gráfica Ltda.*

ENTIDADE: Dialmeida Artes Gráfica Ltda.

2 HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda, foi fundada em dezembro de 1993. Composta inicialmente por dois sócios: um, com formação incompleta em Administração e com experiência de aproximadamente 15 anos no ramo gráfico, responsável pela área técnica e o outro sócio, com formação na área de Serviço Social, responsável pela área administrativa e contábil, sob assessoramento externo. A empresa possui atualmente capital social significativo e subscrito basicamente em máquinas e equipamentos, estando sediada à rua Antonio Duarte Velloso, 33 - Bom Retiro - Curitiba - PR, com estrutura física de 55,00 m², composta de três salas: escritório, oficina e almoxarifado.

Sua atividade principal é a tipografia, primordialmente no que se refere a confecção de impressos de qualquer natureza, tais como:

- . Cartões de visita
- . Convites de casamento/formatura

- . Notas fiscais
- . Duplicatas/faturas
- . Ordens de Serviço/pedido
- . Envelopes timbrados
- . Papel carta timbrados
- . Receituários
- . Certificados/diplomas.

Além destes serviços, presta ainda outros, tais como: de acabamento, blocagem e encadernações em geral.

Estabelecida no mercado há quase dois anos, a referida empresa opera com uma pequena equipe de Recursos Humanos, assim distribuída:

- . dois sócios-dirigentes
- . um office-boy contratado por tempo indeterminado
- . uma diarista prestadora de serviço sem vínculo empregatício.

Utiliza os seguintes serviços terceirizados:

- . um bloquista
- . um impressor manual e
- . um vendedor.

A empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda tem como missão, principalmente, desempenhar dois importantes papéis na sociedade, ou seja: a prestação de serviços especializados como mais um dos recursos comunitários disponíveis no ramo gráfico e, a oferta de trabalho, gerando empregos e estágios numa perspectiva de expansão, oportunizando a aplicação das funções específicas, inerentes a este ramo industrial.

2.1 FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

No que se refere a estrutura e função de Recursos Humanos, a empresa não possui uma área específica estruturada e portanto o serviço vem sendo desenvolvido emergencialmente pelos sócios-dirigentes, cuja atribuição principal está ao encargo do sócio com formação em Serviço Social e com curso de Pós-Graduação em: Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos, em fase de conclusão.

3 LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O ponto de partida que norteia e direciona o presente diagnóstico é o de que a realidade social é fruto de uma construção contínua, na qual o homem é o sujeito histórico que por sua ação concreta transforma o meio, transformando a si próprio através dessa práxis. Da mesma forma, a cultura e o clima organizacional evoluem nas organizações a partir das práticas dos sujeitos que interagem principalmente, através da expressão dos seus valores, princípios e regras, determinados por graus variados e por influências do meio externo.

Nesta perspectiva, e se tratando de uma empresa do ramo industrial gráfico, cabe constatar que o processo de industrialização vem avançando sobremaneira, comparando as técnicas e as máquinas utilizadas a partir da Revolução

Industrial até os dias atuais nos variados ramos, bem como no que se refere a indústria gráfica.

Não somente constatou-se, a evolução das máquinas manuais para as elétricas e mais tarde para as informatizadas, como também o aperfeiçoamento das técnicas manuais que tem primado pela qualidade, pautando-se no trabalho de arte final do compositor, na concorrência pelo mercado, que demanda uma inserção das organizações, ao sistema. As organizações conseqüentemente vem se adaptando as novas exigências, com a exclusão e diminuição contínua, face à competitividade desse mercado.

Neste contexto, encontra-se uma diversidade muito grande de indústrias, tais como: as indústrias antigas, algumas com culturas tradicionais conservadoras, outras que já se transformaram, várias que ainda encontram-se em processo de adaptação e aquelas iniciantes que buscam no contexto global construir seus valores e fazer o reconhecimento de sua missão, padrões e aspectos culturais, ou submeter-se às mudanças necessárias a fim de formar sua cultura sob um conjunto de pressupostos pautados nas necessidades da organização e no meio externo.

A empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda, inserida nesta dinâmica cuja cultura é de origem familiar, depara-se neste momento com as seguintes preocupações que direcionam a presente investigação:

- . quais os valores e princípios mais relevantes para enfrentar os desafios da competitividade do mercado?

- . como garantir a qualidade nos serviços prestados de maneira a não comprometer a qualidade dos mesmos?
- . como operacionalizar a demanda dos serviços existentes com os Recursos Humanos disponíveis?
- . como criar e legitimar uma cultura inovadora com Recursos Humanos oriundos muitas vezes de serviços terceirizados?
- . como viabilizar a satisfação das necessidades apresentadas pelos Recursos Humanos no interior da própria organização?

A complexidade e a velocidade dos acontecimentos, a competição por antigos e novos mercados, a necessidade permanente de melhoria de qualidade e produtividade, características desta década, bem como, as perspectivas de mudanças estruturais, dado o atual Governo Federal, fazem com que as empresas tenham que estar em processo contínuo de mudança, inovação e aprendizagem.

O levantamento destas questões apontam com clareza a seguinte hipótese do presente trabalho: só quando a empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda diagnosticar os valores presentes no contexto do trabalho, desenvolvendo e qualificando seus Recursos Humanos para construir uma cultura inovadora e desafiante será viável realizar os enfrentamentos postos na sociedade em permanente transformação.

4 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

4.1 JUSTIFICATIVA

Emerge do exposto a importância da presente investigação, que possibilitará identificar os principais determinantes culturais presentes, bem como as influências dos mesmos no clima organizacional experienciado pelos Recursos Humanos da Dialmeida Artes Gráfica Ltda.

Este trabalho é portanto, considerado de grande relevância, principalmente por sua aplicação teórico-prática sob dois aspectos principais:

- a) enquanto discente, para cumprir um dos requisitos a obtenção do título de conclusão do Curso de Pós-Graduação: Especialização em Planejamento e Organização da Administração de Recursos Humanos da UFPR/CIEE;
- b) enquanto profissional da área de Serviço Social e sócia da empresa em referência, buscando garantir a identidade organizacional junto aos Recursos Humanos existentes (sócios e prestadores de serviços) contextualizando nossa realidade a partir das informações, e contribuindo para atender as necessidades concretas, presentes no processo de construção de uma cultura inovadora, coerente com os pressupostos que serão descritos no embasamento teórico.

4.2 OBJETIVOS

Constituem objetivos deste trabalho:

- a) identificar os valores, costumes e hábitos que permeiam o comportamento dos Recursos Humanos que trabalham na organização;
- b) analisar e interpretar os resultados oriundos da investigação à luz do referencial teórico;
- c) sugerir as mudanças que se fizerem necessárias no âmbito da cultura e do clima organizacional, a partir dos resultados obtidos;
- d) utilizar sempre que possível, os resultados do presente estudo como memória histórica na realização de investigações posteriores.

5 EMBASAMENTO TEÓRICO

5.1 PRESSUPOSTOS NORTEADORES

5.1.1 Cultura: Ponto de Partida para o Processo de Transformação das Organizações

Numa organização, o ponto de partida fundamental, é a cultura. A importância do estudo da mesma se dá, na medida em que esta garante o conhecimento, o estudo, o diagnóstico e a intervenção em qualquer área da organização de maneira que provoque mudanças, que favoreçam o estabelecimento num clima satisfatório, compatível com as necessidades e expectativas dos Recursos Humanos, estendendo-se ao meio externo. O reflexo deste

processo será sentido nas relações de produção em seu amplo sentido, que vai desde as relações interpessoais à dinâmica da produtividade.

5.1.2 Recursos Humanos: Força Motriz das Organizações

A visão de homem e de mundo evoluiu consideravelmente. O homem deixou de ser visto como fim único para facilitar a criação de bens e passou a ser o principal cliente das organizações. Os objetivos das organizações foram incorporados pelos Recursos Humanos como próprios de cada um, alcançados sobre a perspectiva de colaboração, espírito de equipe, comprometimento, reconhecimento e motivação.

São resultados desta nova concepção: a valorização dos Recursos Humanos como força motriz das organizações, a sua realização pessoal e coletiva, o ambiente saudável e conseqüentemente um trabalho mais produtivo, cujos resultados são estendidos a todos da organização e não apenas aos dirigentes, como era tradicionalmente.

5.2 INTRODUÇÃO

5.2.1 Relação Homem/Trabalho

A relação homem/trabalho vem sofrendo mudanças significativas, historicamente assinaladas por influências internas e/ou externas às organizações devido a dinâmica social.

Antes da Revolução Industrial (até cerca de 1770) as relações entre o homem e o trabalho eram consideravelmente diferentes das atuais, ou seja, naquela época a sociedade mantinha

certo equilíbrio ou regularidade na sua estrutura social, o que significava que as pessoas mantinham, por assim dizer, o mesmo padrão de vida através de gerações, e também porque a maior parte das atividades componentes de um serviço eram executadas pela mesma pessoa.

A Revolução Industrial (1770 a 1840) causou consideráveis mudanças na sociedade, tanto na estrutura social quanto econômica. Caracterizada pelo desenvolvimento tecnológico, muitos produtos passaram a ser fabricados pelas máquinas e operadas pelo homem nas fábricas.

O homem teve seu ritmo determinado pelas máquinas e o fato de reunir grupos de trabalho nas fábricas resultou em severos efeitos de deslocamento na estabilidade da sociedade. Desta forma a ordem, o equilíbrio e a segurança foram afetados, trazendo ao homem conseqüências de ordem psicológica, física, além das sociais, causadas principalmente pelo exôdo rural, perda do sentimento de "lugar", competitividade, entre outros. *M. Bem!*

A busca pela riqueza tornou-se uma preocupação da economia, marcada por uma cultura que não diferenciava o homem da máquina, nem das matérias-primas produzidas, considerado apenas como fim único de facilitar a criação de bens.

Resultantes deste processo, tanto do ser humano, quanto da sociedade mais ampla, foram detectados vários males sociais, entre os quais destacamos: a exploração do homem, a subnutrição da sociedade e a falta de habilitação por aqueles que abandonaram o campo, criando as favelas.

Para amenizar o quadro, no período de mais ou menos 1840 até 1910 foram tomadas medidas paliativas, porém significativas

através das chamadas reformas sociais que buscavam, via legislação, determinar condições para as relações homem/trabalho, como por exemplo: horário de trabalho, idade mínima para ingresso no trabalho, condições de insalubridade, proteção aos menos favorecidos entre outros.

Entre 1910 até 1940 a cultura e o clima das indústrias e conseqüentemente o da sociedade sofreram mudanças decorrentes do caráter científico da administração. Inicialmente Frederick W. Taylor (1911) com sua visão de homem econômico/racional introjetou através de sua abordagem da Administração Científica, métodos referente à visão mecanicista de trabalho. Sua preocupação era em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho do operário, ou seja, o homem comparado ao funcionamento de uma máquina, deveria produzir suas tarefas em série, repetindo a mesma atividade, num tempo determinado, cujo objetivo era que trabalhassem mais eficientemente e as tarefas fossem especializadas.

Os resultados esperados foram atingidos, até que começaram a surgir as recusas, as greves e o desinteresse passou a ser comum. Outras medidas foram tomadas para atrair e/ou manter os trabalhadores, como por exemplo o fornecimento de facilidades e condições ambientais.

A Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol, que surgiu em 1916, caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Traduzia-se na administração das organizações de forma planejada, organizada, comandada, coordenada e controlada, ou seja, era possível pensar no futuro e traçar um plano de ação, seguindo-se as eta-

pas, até o final, fosse possível verificar se tudo foi realizado conforme previsto.

Por sua vez, Fayol definiu também funções administrativas que englobavam os elementos da Administração, ou seja as funções do administrador que constituem o processo administrativo.

Posterior a estas tendências sobre as Teorias Científicas que tanto influenciaram o comportamento humano nas indústrias, destaca-se a experiência de Hawthorne.

O cientista social George Elton Mayo (1923), em suas pesquisas descobriu que era possível garantir maior produtividade, desde que as pessoas fossem estimuladas naquilo que de fato as motivava.

Neste sentido, a história da relação homem/trabalho sofreu grande avanço, caracterizada por uma nova cultura que passou a ver não mais o homem mecanicista, mas orgânico, com necessidades complexas dando origem a Escola de Relações Humanas que procedeu estudos, produziu teorias e perpassou na história marcando tentativas de sanar as necessidades humanas, sem no entanto perder de vista o objetivo maior das organizações - a produtividade.

Na atualidade, sob a ótica da qualidade total a valorização dos Recursos Humanos e consciência sobre a inter-relação com o meio ambiente é imprescindível. Rever valores, reformular a prática cotidiana e adequar a cultura organizacional à realidade social, processualmente, deve ser o ponto de chegada das organizações modernas de modo coerente e eficaz que é ao mesmo tempo um novo ponto de partida.

5.3 PRECISÕES TERMINOLÓGICAS

5.3.1 Cultura

A cultura numa perspectiva antropológica possui uma dimensão simbólica capaz de integrar todos aspectos da prática social. Etnologicamente, a palavra cultura vem do termo inglês **Culture**, sintetizado pela primeira vez pelo antropólogo Edward B. Taylor (1832-1917) na obra **Primitive Culture**, tendo sua origem na Antropologia Social, especificamente na etnografia - ramo que dedica-se ao estudo, tratamento e descrição histórica da origem e filiação de raças e culturas.

Segundo Taylor (1874) o conceito de cultura traduz-se por um complexo formado de: *"conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade"*.¹

A definição abriu caminho a uma complexa problemática no campo da Antropologia, suscitando estudos ímpares conceituais como: cultura/civilização, cultura/personalidade, cultura/sociedade, entre outras. Sobre o conceito cultura/civilização Taylor não dá ênfase na distinção, busca definir conceitos de valores universais, onde o conceito de cultura predomina sobre o de civilização, porque pressupõe a idéia de ligação espiritual entre os homens e as sociedades, extrapolando fronteiras políticas-geográficas.

Nesta perspectiva Taylor definiu cultura como sendo tudo aquilo que é aprendido, porém em 1917 Kroeber, também antropólogo, influenciado por Durkheim vem romper com os laços entre o cultural e o biológico, defendendo a supremacia do primeiro

sobre o segundo conforme seu artigo clássico "**O Superorgânico**", afirmando que:

a cultura consiste em formas de comportamento explícitas ou implícitas adquiridas e transmitidas mediante símbolos e constituem o patrimônio dos grupos humanos, o núcleo essencial da cultura são as idéias tradicionais e especialmente os valores vinculados a elas. Os sistemas culturais podem ser considerados por uma parte, como produtos da ação e por outra, como elementos condicionantes da ação futura.²

Neste sentido, a contribuição de Kroeber refere-se a ampliação do conceito de cultura, defendendo a idéia de que a cultura é mais do que uma herança genética, ela determina o comportamento do homem, justificando suas realizações. O homem ao invés de modificar seu aparato biológico faz com sua capacidade de aprendizagem, da cultura, o meio de adaptação aos diferentes ambientes.

Este processo de aprendizagem, também denominado de socialização ou endoculturação determina o comportamento humano, que é a capacidade que o homem tem, de transformar a terra em seu habitat. Assim Kroeber (1917) concluiu que a cultura é um processo cumulativo, que resulta da experiência histórica das diversas gerações.

Segundo Eunice R. Durhan (1977), os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais como regras de um jogo e não como molde de condutas, ou seja uma estrutura que permite atribuir significados a certas ações e em função das quais se jogam infinitas partidas. Desta forma estiveram sempre mais voltados as mediações possíveis do que voltados para as determinações da infra-estrutura econômica sobre a superestrutura ideológica.

Vários estudos têm demonstrado, segundo TAVARES (1991) que existe um consenso entre os antropólogos sobre o que é cultura, nos seguintes aspectos:

- a) a cultura é parte da biologia do homem
- b) a biologia da espécie humana é produto da cultura
- c) a cultura não é transmitida geneticamente, mas socialmente através da aprendizagem
- d) a capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente
- e) a cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução
- f) a cultura é socialmente produzida: embora os indivíduos sejam os portadores da cultura, tal comportamento só é possível num processo conjunto, coletivo
- g) a interação com o meio ambiente, na espécie humana, é feita através do aparato cultural.³

O âmbito conceitual sobre cultura é vasto e complexo. Este fato leva-nos a concluir que a evolução da espécie é melhor compreendida quando se pressupõe um processo conjunto de transformações entre cultura/biologia e meio ambiente.

A evolução da espécie, segundo Leslie While (1955) é entendida pela passagem do estado animal para o humano que ocorreu quando o homem foi capaz de gerar símbolos, dado pelo desenvolvimento do seu cérebro. Assim sendo, pode se dizer que o que cria a cultura é a faculdade de simbolização, ou seja, o uso de símbolos torna possível a sua perpetuação. A cultura não existiria e o homem não seria humano, mas apenas um animal, se não utilizasse símbolos, conseqüentemente o comportamento humano é definido pelo comportamento simbólico.

Sob o ponto de vista sociológico, a título de ilustração, destacamos a existência de uma corrente importante para a análise da cultura chamada interacionismo simbólico, de onde se sobressaem os trabalhos de Erwing Goffman e Peter Berger (1989),

ambos procurando explorar os processos de elaboração do universo simbólico. Acerca da concepção destes autores, o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados atribuídos por ele, aos objetos e o significado atribuído pelos outros, traduzindo-se por um compartilhar "senso comum" sobre a realidade.

Para Fleury (1989) em sua obra **Cultura e Poder nas Organizações**, cultura é a produção de signos, ou seja a linguagem é um conjunto de signos que possuem a capacidade de comunicar significados, assim o universo simbólico integra um conjunto de significados, conferindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade, possibilitando aos membros de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade.

As idéias sobre a construção do universo simbólico, do ponto de vista sociológico quanto antropológico, seus processos de legitimação e socialização, das pesquisas sobre os significados dos costumes, a simbolização dos ritos, trazem contribuições importantes para os estudos sobre a cultura organizacional.

5.3.2 Cultura Organizacional

No que se refere a conceitualização de cultura organizacional tem-se uma infinidade de propostas, das mais simplistas às mais elaboradas e complexas. Cultura na literatura, administrativa refere-se a uma rede de concepções, normas e valores, que permanecem submersas à vida organizacional.

A interação entre a cultura/biologia e meio ambiente citada anteriormente, leva-nos a afirmar que da mesma forma existe

uma estreita relação entre cultura e cultura organizacional, ou seja não se pode isolar nenhuma organização do ambiente cultural a que pertence, em se tratando de organismos sociais que desempenham seu papel dentro da estrutura do sistema cultural mais amplo. Essa reciprocidade de influências no que se refere aos valores, princípios e regras quer sociais, econômicas e políticas repercutem no sistema cultural.

Assim como o homem ao nascer passa pelo processo de endoculturação para se integrar a sua cultura, as organizações constroem a sua cultura de forma processual.

Para isto ocorrer é necessário que as pessoas envolvidas no processo permaneçam no ambiente e que da sua ação conjunta, das interações internas e externas possam construir sua identidade, por conseguinte a cultura organizacional, ou seja sua marca, exteriorizada de diversas formas. Pode ocorrer através da sua visão de mundo, pelo modo próprio de fazer as coisas, de interagir com o meio, pela sua estrutura interna de poder, dentre outros, em busca de um fim que pode ser entendido como sendo a realização de um objetivo - a natureza da atividade.

Um dos conceitos de cultura organizacional que destacamos é: *"um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo delimitado, que denominamos empresa. Esse grupo de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamento e materiais"*.⁴

A organização é constituída a fim de atingir objetivos advindos da sua natureza e finalidade, para que isto ocorra conta com os Recursos Humanos, financeiros e materiais. A reali-

zação dos objetivos depende da integração destes visando o mesmo ideal, tanto na produção de determinado produto ou serviço, como na busca dos resultados oriundos do trabalho realizado.

Segundo E. Schein (1982), a cultura é composta por um conjunto de pressupostos básicos que um grupo, concebeu ou desenvolveu ao lidar com problemas de integração interna e adaptação externa e que satisfazem quando necessário. Assim de acordo com este autor, para se decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos e ao investigar estes elementos, é necessário que o pesquisador busque informações dos mesmos em relação ao meio ambiente, em relação a organização, com a natureza da atividade e ainda com as relações humanas.

A identidade de uma organização pode ser caracterizada pela cultura de seus dirigentes, os quais estabelecem a hierarquia e as formas de relações.

Neste sentido, segundo Beckhardt (1972) existe um número crescente de administradores apreendendo que estão administrando culturas com seus próprios valores, regras básicas, normas e estruturas de poder.

Nas grandes organizações, podem ser constatadas múltiplas culturas, oriundas dos sub-grupos que nela atuam, como por exemplo, nos trabalhos de equipes, que apresentam de forma clara suas metas, objetivos e cujo comportamento dos membros é distinto, em prol do objetivo comum que os une, considerando ainda um grau de franqueza considerável no enfrentamento de conflitos. Esta conceituação de que cultura pode ser vista na sua forma mais pura, nas formações de equipes, refere-se a

Blake e Mouton (1972), destacando que os administradores encontram-se inseridos nas referidas equipes.

A cultura organizacional é empregada por diversos significados na linguagem cotidiana e segundo Schein (1982) poder ser pensada sobre dois níveis que diferem em termos de visibilidade e resistência às mudanças, são eles:

- a) nível mais profundo, por conseguinte menos visível, onde a cultura encontra-se impregnada nos valores que são compartilhados pelas pessoas, persistem no tempo e no espaço, ainda que haja rotatividade das pessoas. É uma cultura difícil de mudar e em geral as pessoas não tem consciência dos valores que as unem;
- b) nível mais visível, onde a cultura representa padrões de comportamento de uma organização, em que as pessoas automaticamente estimulam os que não ingressam a seguir. É também uma cultura difícil de mudar, mas não tanto quanto a anterior.

Nenhuma cultura é estática, podendo integrar algumas soluções de problemas que sempre que detectadas respondem as expectativas esperadas, assim, quanto mais tempo as soluções parecerem eficazes, mais profundamente tenderão a se enraizar na cultura, por outro lado podem ser causas do enfraquecimento ou modificação da cultura: rotatividade, substituição de membros importantes da organização, a diversificação de novos negócios e serviços, a expansão geográfica, entre outros.

Sobre a mudança da cultura organizacional, destacamos um dos pontos de vista do estudioso Arthur Saldanha (1974) que

trata da reelaboração, redescobrimiento, revivificação ou a completa renovação da cultura organizacional quando os dirigentes colocam-se na condição de participantes operantes do processo.

Outro conceito de cultura organizacional dispõe sobre: *"o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema"*.⁵

Assim, a cultura organizacional compõe-se dos seguintes elementos, podendo um deles ser o predominante da cultura:

- a) preceitos - são os valores, as regras implícitas ou explícitas que norteiam a vida da organização, como por exemplo os padrões de conduta, os costumes sociais;
- b) tecnologia - são os instrumentos e processos que servem para operacionalizar as atividades da organização, por exemplo as máquinas, a técnica e a metodologia aplicada aos serviços;
- c) caráter - é o conjunto das manifestações afetivas das pessoas na organização, por exemplo: alegria, medo, insegurança.

Segundo Ichak Adizes (1983) a cultura consiste das redes de significados que são expressos no comportamento organizacional. Esses significados do comportamento organizacional também se modificam, em parte devido a passarem de um para outro estágio do ciclo de vida. As variáveis que modificam o comportamento nem sempre são identificadas. Mudar uma cultura significa reconstruir uma nova base de objetivos, visões, compromissos e cooperação, é pois um passo imprescindível no processo

de aumento das condições empresariais para assegurar a presença no mercado competitivo e inovador.

A preocupação sobre a cultura é um desafio complexo que contempla a preocupação com a perpetuidade organizacional e um desafio de tamanha relevância ao homem de Recursos Humanos.

A mudança da cultura organizacional segundo Bennis (1972) pode estar relacionada ao clima, que se apresentam de maneira a afetar o conjunto de valores, as atitudes comportamentais dos indivíduos, entre outros.

5.3.3 Clima Organizacional: Aspectos e Características

A cultura e o clima tem uma íntima interdependência, razão pela qual alguns autores usam como sinônimos, todavia procuramos clarificar o termo com as explanações a seguir.

Em algumas organizações, segundo Ernani Pereira Xavier (1973), são detectadas pessoas que gostam de onde trabalham pelas mesmas razões que outras não permanecem. Por clima organizacional entende-se estas características que influenciam o comportamento das pessoas, distinguindo uma organização de outras, bem como pode integrar ao mesmo tempo organizações entre si.

Segundo Chiavenato (1983):

o clima organizacional resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura dos sistemas de controle, regras e normas e relações interpessoais existentes na organização.⁶

Desta forma, significa que o clima organizacional é constituído pela atmosfera psicológica presente no interior

das organizações, sendo uma tarefa difícil sua conceituação. O fato se deve porque o grau de sensibilidade de algumas pessoas é maior ou menor em relação ao de outras sobre os variados aspectos oriundos do clima. Sendo o clima organizacional resultante das variáveis culturais, ou seja da interação de diversos elementos, do peso que estes representam e dos seus efeitos, sendo mais comum perceber a variação do clima do que as suas causas reais.

O clima influencia o comportamento das pessoas de maneira que pode ser percebido ou experimentado pelos seus membros, estando relacionado aos aspectos motivacionais oriundos do ambiente da organização. De um lado pode satisfazer as necessidades pessoais, elevando conseqüentemente a moral, tanto quanto pode ser desfavorável e causar frustrações às pessoas pela não satisfação das necessidades.

São determinantes do clima organizacional: as condições econômicas, o estilo de liderança, as políticas, os valores, a estrutura da organização, as características das pessoas, a natureza dos serviços, o estágio de vida das organizações.

Assim, são consideradas variáveis dependentes intermediárias do clima:

- . Nível de motivação
- . Estimulação de motivos específicos
- . Satisfação no cargo
- . Métodos de trabalho
- . Absenteísmo
- . Produtividade no trabalho.

Os Recursos Humanos têm certos motivos ou necessidades que tanto podem resultar em comportamentos satisfatórios, apresentando por exemplo altos índices de motivação e estimulação pelo trabalho, como apresentar comportamentos insatisfatórios caracterizado pelos índices elevados de absenteísmo e/ou rotatividade rompendo ou no mínimo dificultando a dinâmica da produção. Pode-se concluir que o clima é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebido ou experimentado pelos Recursos Humanos da organização e influencia o seu comportamento.

São constatadas como variáveis dependentes finais:
Organização bem sucedida e Organização mal sucedida.

As conseqüências resultantes das variáveis dependentes intermediárias pode levar a organização ao sucesso, ou não. Em organizações que apresentam clima desfavorável podem ser observadas queda na produtividade, problemas na qualidade dos produtos, Recursos Humanos desmotivados, altos índices de rotatividade e absenteísmo, entre outros. Os efeitos podem ser conhecidos, mas não necessariamente as causas, razão pela qual o estudo sobre o clima tornou-se relevante.

Segundo Litwin e Stringer (1968) o clima organizacional depende de seis dimensões, quais sejam:

- . Estrutura da organização
- . Responsabilidade
- . Riscos,
- . Recompensas,
- . Calor e apoio
- . Conflito.⁷

Segundo os referidos autores o clima organizacional é determinado pelo grau de sentimento que as pessoas e a adminis-

tração apresenta no desenvolvimento das atividades, quanto as regras existentes, a autonomia e o senso de arriscar na tomada de decisões, o reconhecimento pelo trabalho, o apoio e o sentimento de ajuda mútua e por último quanto a abertura ao enfrentamento do conflito onde é possível conviver com opiniões diferentes. No entanto, podemos concluir que o clima é determinante da motivação e por conseguinte do desempenho, sendo o inverso também verdadeiro, ou seja o estado motivacional das pessoas produz o clima e o desempenho funcional, aqui denominamos satisfatório ou insatisfatório.

Ressaltamos a importância do comportamento humano nas organizações e a compreensão do contexto quanto a problemática estiver relacionada à cultura organizacional, ao clima e/ou a motivação.

Para mudar o clima organizacional é necessário ter capacidade inovadora, ou seja, segundo Chiavenato (1983) pautar-se sobre as seguintes características de: *"adaptatividade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente, integração entre os participantes"*.⁸

Sobre estas características, entende-se:

- a) adaptabilidade - é preciso ter capacidade de resolver problemas de forma flexível sobre as exigências oriundas da dinâmica social;
- b) senso de identidade - este será alcançado pelo reconhecimento do processo histórico da organização por todos os seus integrantes e pelo comprometimento destes, ao compartilhar os mesmos objetivos;
- c) perspectiva exata do meio ambiente - traduz-se por uma concepção realista acompanhada da disposição

de investigar, diagnosticar e intervir na realidade;

- d) integração entre os participantes - é a compreensão de que as partes envolvidas compõem um todo orgânico.

Assim pode-se concluir que os Recursos Humanos devem estar motivados a enfrentar os processos de mudanças impostos pela dinâmica social. Os motivos individuais e coletivos frequentemente estão vinculados as suas necessidades, as quais variam em sua intensidade de pessoa para pessoa, fazendo-as agir diferenciadamente ou semelhantemente, caracterizando-se pelas mais variadas formas de comportamento, determinando culturas e climas nas organizações.

6 METODOLOGIA A SER ADOTADA NO DIAGNÓSTICO

Tanto o clima como a cultura organizacional frequentemente são investigados por meio de questionários junto aos Recursos Humanos nas organizações, cujas informações são tabuladas e passam a caracterizar o contexto, dimensionando o grau de necessidade e/ou determinando a identidade organizacional.

Existem classicamente três tipos de estudos, cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

O presente trabalho envolve um estudo exploratório, que segundo Trivinos (1987)

permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de

uma hipótese e aprofunda seu estudo, nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental... pode ocorrer que o investigador, baseado numa teoria, precise elaborar um instrumento, uma escala de opinião, por exemplo, que cogita num estudo descritivo que está planejando. O estudo exploratório possibilitará encontrar elementos necessários que permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja, podendo servir para levantar possíveis problemas de pesquisa,⁹

o qual nos permitirá aumentar a experiência e/ou conhecimento em torno dos aspectos culturais existentes e dos aspectos determinantes do clima organizacional, a partir das informações qualitativas e dados quantitativos coletados dos Recursos Humanos da empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda, oriundos dos ^{dados levantados} ~~ins-~~ ^{pelo} trumento utilizado no presente diagnóstico.

No que se refere ao estudo deste trabalho, o mesmo é caracterizado do tipo quantitativo e qualitativo. O método quantitativo, segundo Roberto Richardson e colaboradores (1985) em sua obra **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas** é: "*em sentido genérico, significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de fenômenos*".¹⁰

O método quantitativo como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde a mais simples como o percentual, média, desvio padrão, as mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras. Neste trabalho, será utilizada a técnica de percentual.

O método qualitativo, de acordo com Trivinos (1987) caracteriza-se:

por uma forma de descrição com base na realidade cultural viva no meio onde se desenvolve a existência da mes-

ma. Desta forma despreza aspectos numéricos/quantitativos buscando a descrição, interpretação e significados próprios inerentes do fenômeno em estudo.¹¹

Esses métodos diferenciam-se não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas pela forma de abordagem do problema.

6.1 PLANO DA POPULAÇÃO

Se por um lado o termo "população" é usado no sentido vulgar, indicando apenas um conjunto de pessoas que habita determinada área geográfica, em trabalhos desta natureza, o conceito é mais amplo; caracterizam o universo de sujeitos que irão fazer parte da investigação.

Um trabalho de pesquisa nem sempre é realizado com todos os elementos que compõem uma população; neste sentido costuma-se selecionar uma parte representativa da mesma denominada "amostra".

Especificamente neste trabalho, por se tratar de uma população relativamente pequena, não selecionou-se amostra.

O contexto envolve 07 (sete) Recursos Humanos, distribuídos da seguinte forma:

- . Dois sócios dirigentes
- . Um office-boy contratado
- . Uma diarista prestadora de serviços
- . Serviços terceirizados composto por:
 - . um bloquista
 - . um impressor manual
 - . um vendedor

6.2 INSTRUMENTO(S) DE COLETA DE DADOS QUE SERÁ(ÃO) UTILIZADO(S)

6.2.1 Descrição das Características do(s) Instrumento(s)

Denominam-se "instrumentos de pesquisa": os questionários, os formulários, os roteiros, etc, que são utilizados para a coleta de dados. Neste estudo, optou-se pelo questionário como instrumento de trabalho.

Segundo Lacatos (1986), a definição de questionário é: *"um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador"*.^{1 2}

O questionário deve ter as qualidades de validade e fidedignidade, ou seja deve ser válido quando mede o que pretende medir e fidedigno quando aplicado à mesma população e/ou amostra, oferecendo consistência para a análise dos resultados.

As perguntas foram elaboradas de forma organizada e sistematizada, tendo como objetivo principal alcançar determinadas informações e dados, e por esse motivo preferencialmente são perguntas fechadas. O presente questionário contém 14 (quatorze) perguntas fechadas e 02 (duas) abertas que serão entregues por escrito aos investigados, não identificará o(s) mesmos, garantindo desta forma a sua expressão legítima.

6.2.2 Descrição das Informações que o Instrumento(s) Pretende(m) Colher

O questionário, através das perguntas fechadas e abertas buscará identificar principalmente os aspectos culturais e o

grau de satisfação e/ou insatisfação dos membros da empresa, os quais determinam o clima organizacional sob dois pontos de vista: individual e coletivo e acerca de 07 (sete) indicadores, cujas questões fechadas são direcionadas, duas para cada indicador, conforme o quadro abaixo:

INDICADORES	PERGUNTAS
. Grau de realização (individual)	11 e 5
. Remuneração (coletivo)	14 e 2
. Grau de responsabilidade (individual)	8 e 3
. Normas administrativas (coletivo)	4 e 6
. Grau de reconhecimento pelo trabalho (individual)	13 e 10
. Relações interpessoais (coletivo)	9 e 7
. Condições de trabalho (coletivo)	12 e 1

6.2.3 Descrição do Uso(s) do(s) Instrumento(s) Escolhido(s)

Será agendada uma reunião com todos os Recursos Humanos da empresa anteriormente citados, na qual o técnico responsável por este trabalho procederá esclarecimentos e orientações acerca dos objetivos do diagnóstico, forma de preenchimento. Cada participante deverá receber o questionário e ao término da reunião, respondê-lo em uma hora, devolvendo-o ao término do período estabelecido, ao técnico especialista.

7 FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS/INFORMAÇÕES OBTIDAS

Os dados/e as informações serão agrupadas a partir da elaboração manual de quadros demonstrativos e calculadas as freqüências para análise e interpretação dos mesmos, considerando os objetivos, as questões de investigação/problema, bem como a comprovação da hipótese levantada.

Após a análise e interpretação dos resultados será elaborado ^oum relatório final do presente trabalho de diagnóstico e socializado entre todos os participantes, possibilitando que a conclusão desta etapa, seja o novo ponto de partida para outros trabalhos, dependendo do grau de ^{de}necessidades apresentadas e do envolvimento coletivo em novas ações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é fruto de uma tarefa árdua, da qual não se pretende resgatar os passos, pois estes estão explícitos no decorrer de suas etapas, os quais na operacionalização, deverão ser seguidos sistematicamente a fim de garantir a obtenção dos resultados a que se destina, na composição da hipótese, bem como sobre os objetivos anteriormente levantados.

O presente trabalho terá dupla finalidade, ao mesmo tempo que tiver diagnosticado a realidade da empresa Dialmeida Artes Gráfica Ltda no que se refere aos padrões e aspectos culturais determinantes do clima, servirá de ponto de partida, desencadeando novos processos numa perspectiva dialética.

9 CRONOGRAMA DE EVENTOS

N	DISCRIMINAÇÃO DAS ATIVIDADES	1995						
		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAIO	JUN.	JUL.
1	Levantamento e identificação do problema	XXX						
2	Realização de apanhado teórico que subsidie o trabalho	XXX						
3	Estudo e definição do instrumento de coleta de dados/informações	XX						
4	Aplicação do instrumento de coleta de dados e informações			XXX				
5	Estruturação e tabulação dos dados e informações coletadas				XXX			
6	Análise e interpretação dos resultados obtidos					XX		
7	Elaboração do Relatório Final						XX	
8	Devolução dos resultados do diagnóstico a todos os envolvidos							X

NOTAS DE REFERÊNCIA

¹LARAIA, Roque de Barros. Cultura : um conceito antropológico. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1986. p. 25.

²MARTINS, Onilza Borges. Antropologia aplicada à Administração de Recursos Humanos. Curitiba, 1993. p. 6 (Apostila do Curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos).

³TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura organizacional : uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991. p. 46.

⁴TAVARES, p. 67.

⁵MARTINS, Op. cit., p. 6.

⁶CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983. p. 81.

⁷CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo : Atlas, 1981. p. 99.

⁸CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral..., p. 81.

⁹TRIVINUS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987. p.

¹⁰RICHARDSON, Roberto et al. Pesquisa social, métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985. p. 29.

¹¹TRIVINUS, op. cit., p. 133.

¹²LACATOS, Eva Maria M. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo : Atlas, 1986. p. 178.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

ORIENTAÇÕES

Em cada pergunta abaixo, escolha apenas uma alternativa que serve para a sua resposta, assinalando-a com um X que deve ser colocado no respectivo parênteses.

1. Você sente nesta empresa alguma preocupação em melhorar as condições dos Recursos Humanos?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não
2. Na sua opinião os Recursos Humanos são remunerados de forma justa pelos serviços prestados?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não
3. No que tange à responsabilidade dos Recursos Humanos, você entende que cada um desempenha da melhor forma?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não
4. Os dirigentes da empresa expressam claramente os objetivos a serem atingidos?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não
5. O valor de cada um dos Recursos Humanos é reconhecido pelos dirigentes da empresa?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não
6. Você aceita as normas administrativas definidas pela direção e as condições de trabalho oferecidas?
☐ sim ☐ às vezes ☐ não

7. Você sente que existe um compromisso dos colegas e dirigentes da empresa quando executam suas atividades?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
8. Na sua opinião a divisão de tarefas repassadas aos Recursos Humanos é adequada?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
9. Existe colaboração entre colegas, quando um apresenta-se mais atarefado?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
10. Você acha que todos os funcionários tem conhecimento do que a empresa espera deles?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
11. A missão da empresa satisfaz a todos?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
12. Na sua opinião os Recursos Humanos são cobrados excessivamente pelo cumprimento de suas tarefas?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
13. Você observa que a maioria dos Recursos Humanos se realiza no seu trabalho?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não
14. Na sua opinião os Recursos Humanos dessa empresa carecem outros benefícios?
- ☐ sim ☐ às vezes ☐ não

15. Se você respondeu sim a pergunta nº 14 enumere que outros benefícios a empresa deveria oferecer?

16. Sinta-se à vontade para complementar abaixo o questionário, com outras opiniões acerca das relações sociais e de trabalho na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações : como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo : Pioneira, 1983.
- 2 ARANTES, Antonio Augusto. O que é cultura popular. São Paulo : Brasiliense, 1981.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- 4 _____. Recursos humanos. São Paulo : Atlas, 1983. (Edição compacta).
- 5 _____. Administração de recursos humanos. São Paulo : Paulo : Atlas, 1981.
- 6 FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas, 1989.
- 7 KOTTER, John ; HESKETT, James L. A cultura corporativa e desempenho empresarial. São Paulo : Makron Books, 1994.
- 8 LACATOS, Eva Maria M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo : Atlas, 1986.
- 9 LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986.
- 10 MARTINS, Onilza Borges. Antropologia aplicada a administração de recursos humanos. Curitiba, 1993. (Apostila do Curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos).
- 11 RECURSOS Humanos : foco na modernidade : textos selecionados. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- 12 RICHARDSON, Roberto et al. Pesquisa social, métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.
- 13 RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis : Vozes, 1978,
- 14 SANTOS, José Luis. O que é cultura. São Paulo : Brasiliense, 1984.

- 15 SCHEIN, Edgard. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- 16 SCHWEITZER, Albert. Decadência e regeneração da cultura. São Paulo : Melhoramentos, 1964.
- 17 TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura organizacional : uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991.
- 18 TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo : Altas, 1987.
- 19 XAVIER, Ernani Pereira. Comportamento organizacional. Porto Alegre : Bureau Ed., 1973.